A full-page portrait of Víctor H. Pinzón, an elderly man with white hair, smiling and standing with his arms crossed. He is wearing a dark blue pinstriped suit, a white shirt, and a yellow patterned tie. The background is a blurred outdoor setting with a brick wall and a stone wall.

La Utopía Posible

Conversaciones
con Víctor H. Pinzón

Luis Felipe Tenorio





La Utopía Posible

CONVERSACIONES
CON VÍCTOR H. PINZÓN

LUIS FELIPE TENORIO



Tenorio, Luis Felipe.

La utopía posible : conversaciones con Victor H. Pinzón / Luis Felipe Tenorio. -- Cali : Cooperativa Medica del Valle y de Profesionales de Colombia Coomeva, 2020.

340 páginas : fotografías ; 21 cm.

ISBN 978-958-58680-3-8

1. Coomeva 2. Cooperativismo 3. Economía solidaria
4. Economía social. I. Tít.

334 cd 22 ed.

A1660725

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

Una publicación del



Centro del
Pensamiento
Coomeva

**LA UTOPIÍA POSIBLE:
CONVERSACIONES CON VÍCTOR H. PINZÓN**
ISBN: 978-958-58680-3-8

© Derechos Reservados Coomeva

Edición e Impresión

Ingeniería Gráfica S.A.

Impreso en Colombia

Printed in Colombia

La publicación de este libro es producto de la admiración, el reconocimiento y el afecto suscitados por el doctor Víctor H. Pinzón Parra en los asociados, colaboradores y Dirigencia Coomeva, representados por el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y la Presidencia Ejecutiva.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

José Vicente Torres Osorio, Presidente
Simeón Cedano Rojas, Vicepresidente
Juan Guillermo Restrepo Varela, Secretario
Ricardo Antonio Caycedo Bustos
Magda Patricia Cortés Ortiz
Fernando Rey Cubillos
Rodrigo de Jesús Restrepo López
Luis María Tamayo Gómez
Danilo Reinaldo Vivas Ramos

JUNTA DE VIGILANCIA

Iván Elías Torres Nadjar, Presidente
Martín Alonso Pinzón Echeverri, Vicepresidente
María Eugenia Pérez Zea, Secretaria

PRESIDENTE EJECUTIVO GRUPO COOMEVA

Alfredo Arana Velasco

27 de marzo de 2020



A Marta,
con quien la ayuda mutua
ha sido evidente durante
casi cincuenta años
en medio del amor
y el respeto.

Víctor H.

Contenido

Nota de agradecimiento.....	10
Presentación	12
Prólogo	15
Introducción	19
Le presentamos... Coomeva	25
Honrados, siempre. Pero pobres... no hay razón	32
San, San, San Fernando.....	36
Lo más dulce de Colombia.....	47
En el principio era el Movimiento Obrero	56
Aprende. Critica luego. Decide al final	68
Rochdale	76
El Fondo de Solidaridad	81
Vecinos y amigos: las Cajas de Compensación	85
Y el Cooperativismo ahí	92
El judío errante: una casa para Coomeva.....	100
La Universidad del Valle, o del estudio en tierra caliente.....	109
El bosón de Higgs: principios y valores cooperativos	118
¿Y si vendemos seguros médicos como nadie en Colombia?	
Medicina Prepagada	128
El Balance Social	137
Educa al niño y no tendrás que castigar al hombre: el colegio.....	142
Cooperativismo y familia.....	150
La diáspora: la regional Medellín	156

Piedra sobre piedra: la Unidad Residencial Los Fundadores	164
La caja de los recuerdos	170
1984	183
El patrón del mal	188
Imbanaco	192
¿Usted sí sabía que la fiesta era así?	199
A-so-cia-dos. No clientes, no inversionistas	203
1989	210
El taller	219
1991.....	224
La gerencia	232
Tiempos modernos	240
La EPS	249
La casa	264
¿De qué me hablas, viejo?.....	269
Por quién doblan las campanas	275
MP. S.A.....	285
Marta	292
El Grupo Empresarial	295
Vida en Plenitud	301
La frontera agraria	314
Un cooperativismo lerdo	325
El factor X	330

Nota de Agradecimiento

Aunque este libro es la narración de mis vivencias lo mejor que puedo recordarlas, no es un libro sobre mí solamente y quedaría incompleto sin un breve reconocimiento a tanta gente que hizo posible la historia que aquí se cuenta.

Mis amigos los fundadores, para empezar. Tantos recuerdos, tantas luchas compartidas, imposible narrarlas todas. Pero no es un reconocimiento de nostalgia o con la languidez de los años maravillosos perdidos. Coomeva es lo que es, en gran parte gracias a su visión y su fe; y todos ellos están muy vivos en los servicios que prestamos todos los días.

Los asociados, aquellos que no sólo justifican la cooperativa sino que son ellos mismos la cooperativa. Cuando miro más de medio siglo atrás y veo que los préstamos de Coomeva han construido barrios enteros, han poblado universidades completas, han salvado de la enfermedad a decenas de miles de personas y todos los días ayudan a la cooperativa a ser mejor y más creativa, no puedo sino darles las gracias.

La administración, ese cuerpo creciente de personas silenciosas que hacen una callada labor para asegurar que las cosas se hagan como corresponde y cuando y donde corresponde. Los colaboradores, hombres y mujeres, solteros y casados, de todas las razas, a muchos de los cuales no conozco ni conoceré nunca, merecen un aplauso entusiasta por esa tarea.

Es mi deseo que este libro los motive a explorar más el movimiento cooperativo, a conocer un poco mejor a Coomeva, a ser, si se quiere, un poco más tolerante con sus ocasionales fallas y carencias, a ser más agradecido con sus logros y triunfos. Lo que ven hoy ha sido el difícil producto de muchos años de trabajo, dedicación, esfuerzo y a veces de sinsabores.

Y sobre todo, ojalá que los motive a participar más en ella: para que ese sueño solidario que veintiséis de mis colegas y yo tuvimos (hace ya cincuenta y seis años) pueda seguir haciéndose realidad, es necesario el liderazgo de todos los asociados. A ellos, y en especial a los jóvenes, quiero darles las gracias por creer en la fuerza de la cooperación, así como resaltar el importante reto que tienen: Coomeva es de ustedes, por tanto ustedes hacen a Coomeva día a día.

Pero sobre todo quiero dar gracias, gracias, a quienes creyeron que yo tenía una historia para contar. Yo mismo no lo creía. Ahora veo que valió la pena contarla.

Gracias por todo eso.



Víctor H. Pinzón Parra

Presentación

Son varios los motivos por los que este libro, segunda publicación del Centro del Pensamiento Coomeva, es un motivo de orgullo y satisfacción para todos los asociados a la Cooperativa. En primer lugar, porque recopila y guarda para la posteridad el pensamiento de uno de los líderes cooperativistas más respetados y admirados de nuestro país: con sus acciones, más que con palabras, el Dr. Víctor H. Pinzón se ha ganado a pulso el anaquel de honor en el que hoy en día lo ubica unánimemente el sector solidario colombiano.

En segundo lugar, porque recoge -en un estilo narrativo ameno- la esencia de lo que somos como organización cooperativa y del camino que hemos recorrido para llegar a serlo. Y en tercer lugar, porque con él Coomeva hace un aporte único a la memoria de los colombianos: Coomeva, casa matriz de uno de los veinte grupos empresariales más grandes del país, es propiedad de más de doscientos cincuenta mil asociados y sus familias; lo cual nos permite afirmar, con toda certeza, que somos el emprendimiento social más importante de Colombia. Este libro cuenta la historia de dicho emprendimiento, con el telón de fondo magistralmente elaborado de la historia de Cali, del Valle del Cauca y de Colombia.

El texto surge de muchos encuentros que el Dr. Víctor H. Pinzón y Luis Felipe Tenorio sostuvieron a lo largo del segundo semestre de 2019. Ex colaborador de Coomeva, en donde durante muchísimos años hizo parte del equipo de trabajo del Dr. Pinzón, Luis Felipe guarda un profundo sentimiento de admiración y cariño no solo por la cooperativa, sino por quien fuera maestro y ejemplo, además de jefe. Por ello, dichas conversaciones -lejos de ser entrevistas formales- se asemejaban mucho más a la charla distendida y amena entre dos viejos conocidos, reunidos de nuevo por el aprecio mutuo y un tema que los apasiona a ambos.

El resultado es una valiosísima recopilación del devenir histórico de Coomeva, desde la perspectiva privilegiada de quien no solamente hizo parte de su gestación, sino que además durante toda su historia ha estado presente (y lo sigue estando) en sus instancias de gobierno. Pero no es -ni pretende ser- un relato aséptico e impersonal: es sobre todo un ejercicio de retrospectiva construido desde la vivencia única y singular del Dr. Pinzón, y especialmente desde su pensamiento, sus convicciones y su opinión personal de lo que ha sido, es y debería ser tanto Coomeva como el movimiento cooperativo.

Se trata de una reconstrucción histórica a partir de la visión de Víctor H. Pinzón. Una visión protagonista, de alguien que -como muy pocos- puede hablar con toda la autoridad que otorgan casi seis décadas de trabajo constante y compromiso con Coomeva y con el cooperativismo; pero que no por ello deja de ser personal. No es, en ese sentido, un libro que exprese ningún tipo de postura institucional.

Y justamente eso es lo que hace de este libro un documento con tanto valor: porque así como la de los países, la historia de las organizaciones es construida por seres humanos -anónimos unos, reconocidos otros- pero seres humanos al fin y al cabo... con sus propias ideas, sueños y obsesiones, y por tanto con su propia visión.

Así pues, este libro es en definitiva un gesto de profundo agradecimiento por parte de todos los asociados de Coomeva hacia el Dr. Víctor H. Pinzón. Gratitud por haber hecho parte de los veintisiete médicos que a mediados de los años sesenta creyeron en el poder de la solidaridad para crecer juntos, y con ello sentaron las bases para que cientos de miles de profesionales más también pudieran hacer lo mismo. Gratitud por haber puesto su liderazgo al servicio de la cooperativa durante tantos años, guiándola con sabiduría y visión se futuro, incluso durante su travesía por aguas turbulentas. Gratitud por haber sido -y seguir siendo- maestro y referente para todos los que quieren a Coomeva y trabajan por ella. Y sobre todo, por ser a la vez símbolo y vigía de nuestro mayor tesoro: nuestra identidad cooperativa.

Con la publicación y puesta a disposición del público en general de este ejercicio de reflexión y memoria histórica, Coomeva reafirma su compromiso con la construcción de un país donde la cooperación y la solidaridad sean la regla, no la excepción: porque nuestras acciones son nuestro mensaje cooperativo.

JOSÉ VICENTE TORRES

Presidente del Consejo de Administración

Prólogo

Mucha es la gente que le ha pedido al doctor Pinzón, algunos podríamos decir que casi le han exigido, como una especie de deber moral con Coomeva, escribir sus memorias. O más precisamente, vaciar en algún medio tangible toda la memoria que tiene de más de medio siglo de la cooperativa.

Yo me siento orgulloso de que sea precisamente en mi guardia en la presidencia del grupo que ese viejo anhelo finalmente se haya concretado.

Es fama que los japoneses se proponen encontrarle algún puesto productivo a sus ancianos mientras físicamente sean capaces. En su cultura, perder el conocimiento, la formación y la sabiduría que llegan con los años y el trabajo bien aprendido se allega a un crimen contra la sociedad. Han tenido tanto éxito con esa política, que en general el japonés que imaginamos es un abuelo enjuto, al mismo tiempo severo y bonachón que irradia un halo de paz y conocimiento.

El problema aquí es que es extremadamente difícil pensar en el doctor Pinzón como un “anciano”, ni hablar de él como un “viejo”. Cuando una presencia en el mundo se gradúa de icono, ya ninguna de esas palabras le cabe. Nadie piensa en la Estatua de la Libertad o en el Coliseo romano como viejos.

Hay unos elegidos de Dios a los que les pasan los inevitables años pero están exonerados de envejecer. Para usar la frase del famoso general McArthur, ni siquiera mueren; solo se desvanecen.

Conocí al doctor Pinzón teniendo yo escasos veinticinco años. De eso en poco tiempo van a ser treinta y cinco años, y si veinte años no son nada, para él treinta y cinco son menos que nada.

Yo llegué a Coomeva por una de esas afortunadas coincidencias que hacen una carrera: eran mediados de los ochenta, la cooperativa había crecido mucho para seguirla llevando en libros y necesitaban a alguien que supiera manejar el arcano mundo de las hojas de cálculo en el intimidante y desnudo ambiente de Lotus 1 2 3. Un amigo le dice a un amigo y terminé llegando al área financiera con la muy estricta función, aunque tuviera otras, de coordinar la elaboración de los presupuestos.

Desde el primer día conocí al doctor Pinzón y jamás desde entonces se me ha ocurrido llamarlo de otra forma: ha sido y será siempre el doctor Pinzón; a veces hasta me cuesta trabajo recordar que se llama Víctor.

Mis primeros jefes en Coomeva creyeron que yo era muy joven entonces para ocupar una gerencia regional y se los agradezco, porque fueron años excepcionales de formación en destrezas que hoy aprecio, como formar en un equipo y aprender a ser mandado para poder mandar. Y cuando tantas cosas tenían que hacerse con las uñas en ese entonces

en tantas empresas en Colombia, más una dedicada a los servicios financieros en la tierra del Cartel de Cali, mucho tuve que aprender sobre las realidades del mercado y de la gente con la que trabajaba.

Cuando al doctor Pinzón lo nombraron en la gerencia general me distinguió con un salto sideral y me ofreció la gerencia nacional financiera. Fueron años a veces agotadores, a veces desagradecidos, a veces muy felices pero magníficos siempre. No voy a referirme a nada de todo eso porque de eso trata este libro y dejaré que él mismo sea quien se los cuente.

Hoy, con quince años en la presidencia del grupo, he estado a la cabeza de tres planes estratégicos, de la conformación del grupo empresarial y también de los agudos problemas de algunas de nuestras empresas, por cuenta de las dificultades que impone el contexto nacional. Tal vez algún día la historia que alguien más siga escribiendo de esta gran empresa cuente algunas de las cosas de estos tres lustros.

Nada de eso habría sido posible sin la visión que tuvo el doctor Pinzón en su gerencia y no lo digo como un lugar común, lo creo de corazón. Para usar otra cita célebre, me paré en los hombros de un gigante para hacer mi presidencia. Pero eso no ha sido lo más importante.

Lo que realmente me comprometió a ser un mejor profesional y una mejor persona para esta empresa no fue tanto la responsabilidad que surge de un cargo, cualquiera que sea, sino esa obligación a veces olvidada de "nobleza obliga". Porque el doctor Pinzón ha sido mi amigo. Ha estado a mi

lado en algunos de los peores momentos de mi vida, así sea de forma silenciosa cuando ante ciertos misterios de la vida y la muerte no queda nada para decir. Me consultó con una fe desmesurada en mis conceptos. Me guio por el laberinto de la política de Coomeva y me formó en todas sus destrezas. Y me distinguió llevándome a ese sancta sanctorum que es su vida personal, allá donde poquísimos son los llamados y menos los elegidos.

Por todas esas razones y por muchas otras que necesitarían su propio libro, este libro era una tarea pendiente para mí y tomó años convencerlo de que todavía lo era para él. El resultado es un relato que todos los que participamos en él confiamos en que sea ameno, legible y que enseñe algo. Pero aun si ese objetivo no se lograra, sigue siendo el recuerdo honesto y sincero de un gran jefe, un gran amigo, una gran persona.

Un icono. De Coomeva y del movimiento. Que en su momento, solo se desvanecerá.

ALFREDO ARANA VELASCO

Presidente Ejecutivo Grupo Coomeva

Introducción

¿Por qué escribir un libro sobre Víctor Hugo Pinzón Parra?

El primero que quiere una respuesta a esa pregunta es Víctor H. Pinzón, y la verdad es que la hizo con insistencia durante todo el proceso de construcción del texto. En cada sesión, sin faltar una, terminaba preguntando si lo que habíamos hablado ese día justificaba un libro.

Para mí, su notario y amanuense, la pregunta era en extremo difícil, no porque la respuesta lo fuera, que sin duda era y sigue siendo un resonante “¡sí!”, sino porque era como preguntarme si realmente dos más dos suman cuatro: ¿la pregunta tenía trampa?

Pues no. La pregunta obedece a la peculiar lógica del personaje que protagoniza y cuenta los recuerdos que dan forma a este relato, Víctor H. Pinzón Parra, quien se las ha arreglado para mantener un perfil bajo, a pesar de su más que notable relevancia en el movimiento cooperativo colombiano. Para él, como en el precepto bíblico, la mano derecha no debe saber lo que hace la izquierda y a él le gusta dejar que sus actos hablen por sí mismos, sin atribuírselos.

Así que es justo explicarle al lector lo que va a encontrar aquí. O mejor, lo que no va a encontrar. Ni es una biografía,

ni es un libro de memorias. Tampoco es un libro académico sometido al método histórico de investigación. Es un libro con la versión de la historia de una de las entidades sociales más importantes del país, la Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales de Colombia (Cooमेva) contada a través de los ojos, la memoria y la boca de Víctor Pinzón.

Si algún lector, a pesar de todo lo que dicen los científicos y filósofos de los últimos cincuenta años, cree que la objetividad es posible y además, que existe una entidad objetiva llamada Coomeva, este libro no tiene nada que ver con ella. Es un texto descarada y orgullosamente subjetivo, pero eso sí, riguroso y comprometido con verdades no siempre cómodas.

Entonces ¿por qué íbamos a reconocerle mérito a la subjetividad de Víctor Pinzón? Porque tiene la particularidad de ser la única persona viva que puede decir sin mentir, que ha estado presente en cada hito de la Cooperativa, el ciento por ciento de su historia. Desde el día uno de la asamblea de fundación, y aun desde antes, hasta hoy, ha presenciado, o participado, o apoyado, u objetado, cuando no ha tomado él mismo, la totalidad de las decisiones que hacen de Coomeva lo que es hoy, con éxitos y cicatrices.

Ahora ¿vale la pena contar la historia de Coomeva? A esa pregunta, hasta él respondería que sí, pero eso crea una paradoja insoluble: aunque la empresa cuenta con tres libros conmemorativos, aún hay aspectos importantes de su historia -como pasa con mucha de la historia

empresarial colombiana- que no están documentados y existen solo en la memoria de quienes los han vivido. De manera que si se quiere contar esa historia reduciendo los vacíos, es preciso contar con la memoria de quien, otra vez, es el único que -se hable de lo que se hable en Coomeva- puede decir sin fanfarronería “yo estuve ahí” en alguna calidad. Pero es que después de decirlo entra en un modesto mutismo del cual, para sacarlo, hay que ofrendar sangre, sudor y lágrimas.

“Ahí” donde se tomaban las decisiones. No se enteró, no lo oyó: estuvo presente, discutió, debatió, a veces decidió, como fundador, como consejero, como integrante de la Junta de Vigilancia, como asesor de la gerencia, como delegado, como encargado de distintas áreas de la empresa, como gerente general y -ya pasados los noventa y tan activo como cuando dejó su Bogotá natal siendo un niño - como anciano de la tribu consultado como una especie de oráculo, que de tanto ver el presente pasar conoce el futuro, y para protegerse de esa inestabilidad del porvenir le parece que el mejor remedio probado hasta ahora es exigir tener bien presentes las aspiraciones contenidas en el pasado de la empresa.

También es un testamento, tanto de vida, como de las preocupaciones que lo agobian ahora en cuanto al estado del sector, su futuro y su participación en la vida del país: el cooperativismo tiene grandes aportes para hacerle y dejar caer en el olvido este modelo de hacer empresa sería una pérdida irreparable. Esa es la conclusión breve, razonada y contundente a la que Víctor H. esperaría guiar

al lector, luego de probar que dicha filosofía es exitosa, y que no se trata de darle una oportunidad, sino de entender la oportunidad que ella representa.

¿Cambiará las cosas esta voz de alarma? Puede. O tal vez no. Pero en todo caso vale la pena intentarlo y sólo para dejar la prueba de que las generaciones futuras merecen conocer y tener cooperativas funcionales y vigorosas, porque no son un prurito intelectual, una utopía, ni una idea vacía, sino experiencias de éxito probado que no son para todos, pero permiten tener un mundo mejor, incluso para quienes no participan de ellas. Incluso para quienes las desprecian, sin saber o aceptar que se benefician de ellas. Como suele pasar con todos los ecosistemas.

Al fin dijo “bueno... pues escribámoslo”. Como ya se dijo, no es ni una biografía ni unas memorias. Ni siquiera un testimonio. Es el recuerdo honesto de una persona que quiere dejar un mapa de ruta de cómo lo hicieron, desde 1964 hasta hoy, los miles de personas que han ayudado al éxito de Coomeva, enmarcado en el telón de fondo de lo que los chinos ancestrales llamaban una maldición: “Que tengas que vivir tiempos interesantes”.

Porque si el relato no atrapa al lector, es solo culpa de quien estructuró la narración, el notario. Pues no cabe la menor duda de que a este trasegar de más de cinco décadas sólo le cabe un adjetivo: interesante.

• • •

En 1964 y luego de la imparable presión de sus fans, al fin la adormilada disquera EMI se decidió a lanzar álbumes de los Beatles en Estados Unidos; hasta ese momento los norteamericanos, como cualquier adolescente colombiano de los ochentas, si querían algo del cuarteto de Liverpool dependían de tener algún primo en Inglaterra que les trajera un disco. Desde el 1 de febrero hasta el 9 de mayo tres canciones del grupo fueron número uno en los listados. El 4 de marzo era I want to hold your hand. Considerando los eventos que vamos a contar, aunque la canción no hable de solidaridad, es curioso que justo ese día los adolescentes del hemisferio norte hicieran atronar una canción titulada “Quiero sostener tu mano”.

Unos días antes, en febrero 25, Mohamed Ali se alzaba con la corona de los pesos pesados al vencer, en el Centro de Convenciones de Miami Beach, al salvaje de Sonny Liston con todas, todas las posibilidades en contra: las apuestas no eran por quién iba a ganar, sino en qué round iba a caer Ali. Considerando los eventos que vamos a contar aquí, es curioso que unos días después comenzara una saga por la que pocos daban un centavo ese día.

Unos días después, el 9 de marzo rodó con mansedumbre, fuera de la línea de producción y quedó detenido por la inercia, el primer Ford Mustang. Según la leyenda, la planta se detuvo para que la gente viera la apuesta que hacía Ford para arrebatarle el liderato de la industria a General Motors. Quienes habían trabajado en el auto tenían fe en que se vendería bien. Sus amigos y parientes y los analistas de la industria los alentaban con el tibio escepticismo reservado a

quienes tienen un simpático sueño un poco lastimoso. En sus sueños más desafortunados, Ford esperaba un golpe fenomenal vendiendo cien mil unidades el primer año: vendieron un millón en dieciocho meses. En los eventos que narraremos, unos días antes empezó su camino una iniciativa que excedería todas las previsiones de sus fundadores.

El 4 de marzo tiene raigambre democrática. En 1789, el primer Congreso de Estados Unidos proclamó la constitución; George Washington pronunció en 1793 el discurso de aceptación más corto de todos los tiempos, 133 palabras; en 1923 Argentina fue el primer país americano en liberar a las mujeres de la tutela de un padre o un esposo; se nombró en 1954 a J.E. Wilkins, el primer negro en un gabinete de Estados Unidos, como subsecretario de trabajo; en 1991 ganó el referendo independentista en Letonia y Estonia, oficializando la aniquilación de la URSS. También médica: en 1906 se declaró una epidemia de tifo que mató a cuatro mil personas en México; en 1914 se separaron por primera vez dos siamesas en Francia. En 1918 se declaró el inicio de una epidemia en Kansas; la gripe española va a matar a cuarenta millones de personas, más que la I Guerra Mundial que acababa de terminar. En 1930 se creó en Barcelona la primera cátedra formal de medicina del trabajo. En 2002 Canadá sería uno de los primeros países en autorizar la investigación con embriones humanos.

El 4 de marzo de 1964, veintisiete médicos fundaron Coomeva, la Cooperativa Médica del Valle. Uno de los veintisiete era Víctor Hugo Pinzón Parra.

Le presentamos... Coomeva

Si Coomeva fuera un boxeador, se le aplicaría esa manida expresión que en realidad solo desgasta la admiración, pero en el caso de esta cooperativa es cierto: es de lo mejor en su categoría, libra por libra.

A veces se le olvida cuál es esa categoría. A veces se lleva sus palizas. A veces sobreestima sus fuerzas. Pero siempre se levanta para seguir avanzando, aprendiendo de sus errores mejor de lo que capitaliza sus triunfos. Porque por alguna razón a esta empresa le enseñaron una especie de cristiana virtud de la humildad que le impide hacerse sentir con más peso en los sectores económicos en los que participa, como quien todavía no cree que es parte de esa fiesta. Que, seamos justos, es una característica muy extendida en el cooperativismo en general y una que, precisamente, oculta muchas veces entre sombras el formidable tamaño de este sector económico.

La palabra “sector” no es usada al desgaire: que no haya lugar a errores; el cooperativismo es un sistema y, ante todo, un sector económico de pleno derecho. En el texto se le llama “movimiento cooperativo” porque la convención lo ha hecho así, con un deje mal ocultado de arrogancia

que al usar esa palabra parece poner a las cooperativas por encima de las materialistas realidades de la economía. Eso lleva a la penumbra a la que me refería, donde se desempeña el cooperativismo y oculta sus indudables e innegables éxitos económicos, además de sociales, porque tampoco es ahora venir a entender que se reniega de estos últimos.

Cincuenta y cinco años después de fundada Coomeva tiene más de doscientos cincuenta mil asociados, tiene un servicio de medicina prepagada (primero de este tipo en Colombia) con cerca de trescientos cuarenta y cuatro mil usuarios, tiene fondos sociales valorados en \$2,85 billones; provee servicios de educación, vivienda, recreación, turismo y cultura, tiene un banco con más de quinientos mil clientes al que se suma un corredor de seguros y una fiduciaria que forman un robusto sector financiero; y en general es un grupo de negocios que puede llamarse, sin mentir, grupo empresarial cooperativo, buscando la necesaria concordancia entre los principios cooperativos y la lógica de acero de la economía de mercado.

Porque guste o no, las cooperativas no se inscriben en una sociedad propia, para ellas solas, donde rigen unas reglas económicas escritas para ellas. Requieren para conformarse un tipo especial de personas, sí, que aceptan, entienden y valoran que son asociados, lo cual es diferente a ser cliente o inversionista, pero eso no significa que la cooperativa pueda destruir valor o que pueda ser ineficiente y trasladarle esas ineficiencias a las personas que atiende y a las que se debe, sus asociados.

Las cooperativas llevan contabilidad con las mismas reglas que una empresa comercial convencional, hacen transacciones con los mismos billetes; sus asociados se mueven por las mismas calles y recorren todos los días la misma ciudad que el cliente de cualquier otra empresa, con sus mismos logros y pesares y sobre todo, aspiraciones; tienen familias iguales a todas y tienen las mismas necesidades que cualquier otra persona del país y hasta del mundo.

Los cooperativistas no son una raza sacada de una película de fantasía con algún tipo de formación genética o espiritual distinta. Ser cooperativista es una opción de vida que debe ser deliberada y entendida; pero esa elección no cambia las realidades circundantes. Un cooperativista tendrá otros criterios de éxito adicionales; tal vez tenga por un tiempo con el emprendimiento cooperativo la paciencia que un inversionista comercial no tiene, tal vez acepte opciones de negocio que una empresa capitalista convencional no miraría; pero en general, como persona, lo que quiere es lo mismo que quiere cualquiera que no elige el cooperativismo como opción para sí mismo.

La diferencia de fondo del cooperativismo no es económica, de mercado o de administración. En esos campos la cooperativa debe hacerlo todo con las mismas reglas de mercado y estatales de cualquier otra empresa. La diferencia reside en una opción ética, en su sentido más lato y simple: una filosofía que se traduce en un comportamiento.

Hablar de ética puede ser peligroso, porque es darle pábulo a unos que desde fuera caricaturizan al sector; o peor todavía, a otros que de verdad militan en el cooperativismo creyéndose mejor que la alternativa.

Y ninguno de estos dos discursos es acertado; el cooperativismo no tiene derecho a mirar con pose de superioridad a cualquier otra forma económica, a insistir en decir “capitalismo” como si fuera una mala palabra. Y a pesar de los intensos (y entendibles) debates de las asambleas de Coomeva en ese sentido, esta cooperativa asume bien su papel como una mera especie más en el vasto ecosistema que es una sociedad.

La marca de Coomeva tiene un muy alto índice de recordación en el mercado general. Su banco ha recogido la bandera de los bancos cooperativos, colapsados en Colombia a finales de los 1990, y va en una senda de asentamiento tranquila, en el entendido de que no fue establecido para competir de tú a tú con los monstruos del sector financiero, que igual lo miran con algo que oscila entre el respeto y la expresión de un coyote ante unas ovejas bien cuidadas por un buen pastor, que en este caso es la Cooperativa.

Las relaciones del banco con la Cooperativa se han ido consolidando durante nueve años de funcionamiento. Como un todo, la Cooperativa se ha beneficiado de la existencia del banco de una forma importante al aumentar en mucho el valor de sus fondos o mejorar la capacidad de negociar convenios y servicios, como por ejemplo los

créditos educativos con las universidades. Y por supuesto, lo que recibe la Cooperativa lo reciben los asociados en su conjunto, porque una cosa y otra son la misma. Pero a nivel individual la ya mencionada incapacidad de Coomeva para reclamar sus éxitos hace que la pregunta se reduzca a comparar de tú a tú a Bancoomeva con los bancos comerciales en cuanto a tasas y condiciones crediticias, lo cual es un poco tramposo con los motivos que se tuvieron para establecer el banco.

Este tipo de planteamientos se dan en el marco del ejercicio democrático cooperativo, que le imprime una complejidad interesante: con casi novecientas personas participando en diferentes comités a nivel nacional, regional, zonal y en la intersección de las juntas directivas de las empresas creadas por la Cooperativa para conformar el grupo empresarial, alinearlas es un trabajo de paciente filigrana.

Y es claro que esos comités son como la viña del Señor: hay socialistas con nostalgias de los rugientes años sesenta, hay yuppies de los ochenta, hay apóstoles, hay defensores de intereses particulares, hay los que quieren hacer del cooperativismo la fuerza más grande del mercado (y si se salen con la suya, la única) y los que quieren hacer un trabajo de nicho más exclusivo, hay humanistas y hay pragmáticos. Para poder gestionar lo anterior, la Cooperativa ha desarrollado reglas de relación, códigos de buen gobierno y tiene un potente sistema inmune en los valores y principios cooperativos.

Las relaciones entre la dirigencia (asociados elegidos democráticamente para ejercer el gobierno de la Cooperativa) y la administración son en general amistosas y fluidas, a la manera en que lo son las relaciones de dos buenos amigos que se alegran de los éxitos del otro, pero no pierden oportunidad para reírse a su costa. Y normalizar las relaciones entre ellos tomó literales décadas, hasta llegar al llamado por la lengua popular de la institución el Acuerdo de Cuba (que no de La Habana, para no exaltar a nadie), que no es otra cosa que el Código de Buen Gobierno, un verdadero hito en la empresa y en el sector.

La instancia máxima de Coomeva es la Asamblea de Delegados, formada por cien asociados elegidos en votación abierta por todos los asociados, distribuidos en jurisdicciones regionales y zonales, de manera que todas las zonas, es decir las ciudades que dependen de una regional, pongan al menos un delegado de los cien y cada regional tenga un número de delegados en proporción a los asociados que la integran.

Esos cien delegados escogen a su vez el conjunto de puestos más codiciado de todo el grupo, los nueve consejeros de administración y los tres integrantes de la Junta de Vigilancia (con sus respectivos suplentes), doce personas que pueden ser o no delegados, pero en épocas de elecciones crean un verdadero microcosmos de Colombia. Los delegados de las regionales y de las zonas, a su vez, se reúnen por su cuenta y eligen a los comités administrativos y zonales. Y luego viene la elección de los cuerpos asesores y consultivos del Consejo, como los comités nacionales.

Por supuesto, a diferencia de la sociedad anónima, no es posible que un minúsculo grupo de personas blandiendo un racimo de acciones representen ellas solas un cuarto o un tercio de la Asamblea: sin importar su carisma, su peso específico, su prestigio, al final del día en una asamblea cada delegado es un voto. De manera que la aplicación de herramientas electorales para asegurar una bancada está a la orden del día.

La calidad de una cooperativa no puede ser superior a la calidad de una asamblea, como la calidad de la política de un país no puede ser superior a su parlamento o su congreso; sin importar que los ciudadanos rasos sean mejores que sus instituciones, porque son las instituciones las que les dan cuerpo y poder a esos sueños. No son pocos los sinsabores que ha tenido Coomeva en su historia en sus asambleas, pero no es menos cierto que todos sus éxitos se los debe también a sus asambleas, porque si en algún lado es cierto que las personas pasan y las instituciones quedan es en el cooperativismo y mientras la sociedad comercial de lucro no tiene ni que pronunciar la palabra “instituciones”, en una cooperativa las instituciones lo son absolutamente todo.

Esta empresa surgió el 4 de marzo de 1964, pero es solo la encarnación presente de un invento mucho más antiguo, aunque hoy, como dice con entusiasmo uno de los directivos de la Cooperativa, es el emprendimiento social más importante de Colombia.

La Cooperación, ahora, es sencillamente un acto de sensatez. No es un capricho. No es una teoría bonita. No es una estrategia más o menos lúcida para engañar a los pueblos. No; es la alternativa que le queda a un mundo convulsionado y desorientado si aspira a sobrevivir.

Francisco de Paula Jaramillo

Honrados, siempre. Pero pobres... no hay razón

El cooperativismo ni es una forma de empresa para pobres, ni pertenece al sistema de beneficencia, ni es un sustrato empresarial de tiempos premodernos, una anomalía esperando a ser corregida. De hecho, es uno de los sistemas económicos y sociales más extendidos en el mundo y su impacto en la economía mundial se mide en millones de personas y miles de millones de dólares.

La Alianza Cooperativa Internacional, ACI, estima en alrededor de tres millones el número de cooperativas en todo el mundo. A su vez, el World Cooperative Monitor recoge datos de 2.575 organizaciones, de las cuales 1.156

facturan cada una más de cien millones de dólares y dieciséis de ellas facturan entre treinta y cien mil millones de dólares, según datos de 2016.

Las cooperativas hacen presencia en todo tipo de sectores: 97 en sanidad y asistencia social; 156 en mutualidades y seguros; 174 en industria y servicios públicos, 376 en comercio mayorista y minorista, 410 en otro tipo de servicios, 494 en banca y finanzas y 846 en agricultura e industrias alimenticias. Las cooperativas que participan en varios renglones se cuentan únicamente en el que se considera más representativo para ellas.

Esto significa que al sumar la industria con la agroindustria, el 40% de las cooperativas analizadas pertenecen al sector real y entregan bienes efectivos terminados o en proceso en algún punto de una cadena de valor.

La cooperativa que más facturó en números absolutos en 2016 fue el Groupe Crédit Agricole de Francia, en el área financiera. No vamos a decir que Francia es exactamente un país pobre y sin desarrollar. Y si se compara la facturación con el PIB per cápita la cooperativa de mayor tamaño respecto a la economía donde se inscribe es IFFCO, en India, que no es precisamente una economía pequeña, dedicada al sector agroindustrial.

En el top 20 mundial de cooperativas dedicadas a mutualidades y seguros, Estados Unidos tiene ocho, una de ellas la tercera en el conteo; y Japón tiene cuatro, de las cuales dos son primera y segunda respectivamente

en el conteo. Cada una de ellas factura entre 48 y 56 mil millones de dólares. No vamos a decir que estos sean dos países muy amistosos con la economía socialista o donde la beneficencia sea una virtud muy admirada.

En banca, las cooperativas alemanas y francesas son legendarias y las facturaciones de las tres primeras cooperativas en el top 10 dedicado a esta actividad oscilan entre 31 y 45 mil millones de dólares. La ratio facturación/PIB per cápita del Groupe Credit Agricole es de USD 1.238.512 o la de BVR en Alemania es de \$1.058.866, que prueban un impacto real de estas empresas en economías sólidas y robustas.

En 2016 Wal-Mart, la minorista más grande del mundo, facturó 482 mil millones de dólares. No hay ninguna empresa cooperativa que pueda competir con eso; pero en cambio, cuando se ve que Target Corporation (la décima empresa minorista más grande por ventas en el mundo) facturó USD 72 mil millones, se ve que las desviaciones en la curva son amplias y, sobre todo, se ve que los USD 55 mil millones facturados por REWE, una cooperativa alemana, son bastante decorosos. Y si se une la facturación de esta empresa con la segunda cooperativa en el mismo sector, ACDLEC - E. Leclerc (USD 48 mil millones) en Francia, alcanzan los USD 103 mil millones de Walgreens, la cuarta empresa de retail del mundo, según el portal Investopedia¹.

¹ <https://www.investopedia.com/articles/markets/122415/worlds-top-10-retailers-wmt-cost.asp>

Si se ve que dos empresas (Nationwide y Merck) compartieron el tercer lugar en ventas de las empresas relacionadas con agricultura con USD 43 mil millones cada una y el cuarto lugar fue para Tyson Foods con USD 40 mil millones, lo que la puso en el puesto 80 del Fortune 500, entonces se tiene una perspectiva bastante buena de lo que significa que una cooperativa, Zen-Noh, en Japón, encabezara la lista del World Cooperative Monitor con USD 45 mil millones de dólares facturados.

En resumen, el cooperativismo ni es ni ha sido nunca una forma de reunir pobres para producir más pobres. Y si tiene duda, en la esquina de la calle Montenapoleone, en Milán, con diferencia una de las calles más costosas del mundo, encontrará la sede de la Cooperativa Farmacéutica, que viene operando desde 1890.

La cantidad de personas que asocia el movimiento cooperativo, las que atiende, lo que factura, lo que invierte, lo que hace para reemplazar muchas veces al Estado donde este no alcanza, hacen del cooperativismo un sector económico real, rico y lleno de promesas. Tan solo le vamos a pedir al lector que tenga eso en mente cuando vaya leyendo la historia y no una imagen de caridad, respetable, pero que aquí no viene al caso.

San, San, San Fernando

“Queríamos ser veintiocho, como los Pioneros de Rochdale, pero el 4 de marzo una persona decidió no participar. Viéndolo ahora, creo que así fue mejor. En todo caso, los fundadores tuvimos que ser veintisiete y ese día no pensamos más en números ni en cábalas”.

La diplomacia y la prudencia de Víctor H. Pinzón son legendarias, tanto en el movimiento cooperativo colombiano como en general entre todas las personas que lo conocen así no sean cooperativistas. No hay una sola persona que no le atribuya un temperamento digno de un embajador de la Guerra Fría, que le permitía negociar las posiciones más distantes y ganarse el respeto de todo tipo de personas.

Por eso no se sabrá el nombre del personaje veintiocho que faltó ese día. Ya es bastante gracia que Víctor H. haga un comentario que equivale a decir que la cooperativa ganó más con su ausencia, pero no irá un paso más allá de eso. Producto muy acabado de esos valores tan añorados y tan olvidados de la urbanidad clásica del medio siglo XX, habla sobre la base de que lo que se dice debe mejorar el silencio; convicción personal reforzada por los réditos profesionales que ha sacado de ella, al ganarle el respeto de cada una de las facciones internas de Coomeva.

La primera asamblea de asociados de Coomeva, su fecha de fundación, fue en el Club San Fernando de Cali el 4 de marzo de 1964. El San Fernando era uno de los cuatro clubes sociales de Cali, bastión de eso que se llamaba “la buena sociedad” en un país terriblemente consciente de abolengos y linajes. No tenía la prestancia brahmánica del Club Colombia o del Campestre, pero a cambio tenía un himno epónimo, un sonsonete pegajosísimo que le compuso el músico Lucho Bermúdez, quien viajaba de Medellín a Cali algunos fines de semana a animar la pista de baile del Club con su orquesta y que volvió famoso al Club en la totalidad de las pistas de Colombia.

Los clubes de los años sesenta no eran los híbridos para reuniones de negocios y eventos sociales que son hoy, no: se enorgullecían de su monumentalidad, de tarimas donde cabía una sinfónica y una reunión íntima era la que apenas convocaba cien personas. De manera que se puede imaginar cómo se veía en uno de sus salones un coctel de veintisiete personas con sus parejas (quienes llevaron) y algunos amigos que fueron llegando a partes iguales por el cariño, la curiosidad y como quien acompaña a un amigo en un trance incierto. Lo que llenó ese salón ese día fue la energía y el sueño de los congregados, pero el salón se veía a medio llenar y alguno de los acompañantes, viéndose arrinconados en semejante espacio, debió preguntarse por la sensatez de la idea que los tenía allá.

¿Por qué ese sitio? Ofrecía ventajas evidentes: se quería un lugar que realzara el sueño que tenían los firmantes del acta

fundacional y el Club estaba muy a mano, al otro lado de la calle del Hospital Universitario Evaristo García, adscrito a la Universidad del Valle, donde trabajaban muchos de los reunidos. Convencer a esos médicos de fundar una cooperativa ya había costado trabajo, como para ir a perder a alguno por un atasco de tráfico o porque le daba pereza volver a salir de su casa.

A uno de los personajes inolvidables de Coomeva, que no fue parte de ese grupo, Gilberto Lotero, le gustaba repetir muchos años después, cuando tenía que hacer presentaciones corporativas del servicio de Medicina Prepagada de la cooperativa que él gerenciaba, que algún día se haría un estudio que explicara la relación que había entre el cooperativismo y los pediatras. El mismo Lotero, queda claro, era pediatra.

Semejante vínculo no se ha probado jamás. De hecho, lo más posible es que no exista y en todo caso al único al que se le oía reclamarlo era a Lotero, pero lo decía con un carisma y una imponencia tal que cualquiera dejaba de lado esas minucias de la estadística o de la verdad, ya puestos. En el caso de Coomeva la explicación era mucho más sencilla que ese vínculo trascendental.

Fueron dos las personas que se comprometieron a fondo a sacar adelante alguna forma societaria que permitiera a los médicos organizarse para protegerse a sí mismos y a sus familias de los azares de la vida. De todas las opciones, entre muchas dudas y preguntas, aun conociendo experiencias traumáticas de cooperativas, se decantaron igual por una.

Uriel Estrada Calderón fue una de esas dos personas. Médico de la Universidad de Antioquia, oriundo de Aguadas, Caldas (Antioquia a las leyendas urbanas que todo sitio tiene, le suma su propia mitología folklórica, como por ejemplo “el Berraco de Guacas”; el personaje que le corresponde a Aguadas no lo podemos escribir y le queda al lector de tarea, pero considerando su obra, bien podría ser el propio Uriel). Hacia finales de los cuarenta y casi recién graduado de médico, lo invitaron de Cali a dirigir un servicio de urgencias veinticuatro horas. Según su propio testimonio, como homenaje a un condiscípulo fallecido por complicaciones de una fiebre tifoidea, decidió hacerse pediatra y en condición de tal participó con entusiasmo en la organización de la sociedad de esa especialización en Cali y luego entró a dirigir el servicio de Pediatría de la recién iniciada Facultad de Medicina de la Universidad del Valle.

La otra persona fue Víctor Hugo Pinzón Parra, o simplemente “Víctor H” para sus amigos y para este libro de aquí en adelante. Después de una niñez y adolescencia cargadas de avatares y que ha protegido con celo de agente secreto (los más cercanos llevan como un timbre de orgullo que conocen “su casa” -con la cual se refieren a la que compartía con sus hermanas- y verlo en un evento social que no sea de la oficina es un verdadero privilegio) hizo Medicina en la Universidad Javeriana en Bogotá y luego se especializó en Pediatría en Nueva York, de donde regresó, al cabo de los años de tener una exitosa práctica privada, a Cali. Por la época de su regreso, la Universidad

del Valle estaba en plena efervescencia y decidió ofrecerle sus servicios. Fue allí donde conoció a Uriel Estrada.

Fue algo así como que san Pedro conociera a san Pablo. Entre los dos organizaron una balbuceante comunidad de gente que sabía que quería algo, pero no sabía bien qué, en una pequeña célula reunida alrededor de unos principios y una filosofía, en vez de un negocio o una aspiración de lucro. Entre los dos asumieron un celo misionero sin el cual muy seguramente Coomeva no hubiera pasado de los veintisiete iniciales. Y como Pedro y Pablo, terminarían teniendo diferencias respecto a aspectos doctrinales esenciales que acabarían caracterizando a toda la Cooperativa.

Fueron semanas y meses de hacer llamadas, de convencer amigos, de explicarles las ventajas, casi de rogarles que participaran. Y el ruego no era cualquier cosa: se trataba de pedirles a médicos establecidos, con prácticas profesionales exitosas, que dieran algo mucho más importante que dinero, lo cual no era problema para la mayoría: se les pedía tiempo, lo cual sí que suele ser un problema serio. A quienes quisieran formar parte del proyecto Coomeva, que ni tenía nombre en ese momento, se les exigía hacer un curso repartido en tres lunes perezosos de 7 a 9 (y eso en versión intensiva), curso que tenía la doble finalidad de explicarles las ventajas del cooperativismo pero que ominosamente también les avisaba “miren bien en lo que se están metiendo antes de meterse”.



El Dr. Víctor H. Pinzón (izquierda) y el Dr. Uriel Estrada (derecha) presidiendo una de las primeras asambleas de Coomeva. Archivo personal Víctor H. Pinzón.



XIV Asamblea de Delegados de Coomeva, 1977. Hotel Intercontinental Cali. De izquierda a derecha: un representante de Dancoop, Dr. Uriel Estrada Calderón (gerente), Dr. Benjamín Rojas Pacheco (presidente del Consejo de Administración) y Dr. Raúl Martínez (secretario). Archivo personal Víctor H. Pinzón.

Para el movimiento cooperativo -y ahí sí movimiento- el experimento de Coomeva era una oportunidad brillante y un riesgo enorme, y los asesores que tenían los fundadores de la futura cooperativa se debatían entre pararse en el acelerador de la iniciativa o frenar a esos quijotes con la fuerza que da la desesperación. Lo de “en qué se estaban metiendo”, para quienes habían hecho hasta ese momento del cooperativismo una opción de vida, profesión y fe era claro: si un grupo de médicos, de clase media y alta, profesionales, fuera de la capital, tenían éxito, el movimiento recibiría un importante espaldarazo. Pero si llegaban a fracasar y su proyecto acababa en agua de borrajas, quizá dejaría a las cooperativas relegadas a pequeñas iniciativas y podían retrasar años, décadas, el arraigo de esa filosofía en los niveles decisorios de la nación.

Al final, con el apoyo de la Universidad Obrera y de Uconal (Unión Cooperativa Nacional, entidad surgida en 1959 con la consigna de ayudar a los interesados a desarrollar y decantar sus esfuerzos hacia el cooperativismo, resultado de cruzar la fiebre de los esfuerzos asociativos que venían desde los 1930 con más o menos periodos de timidez, por un lado, y por otro lado, los auspicios del Gobierno, que demuestran la importancia de esta forma empresarial en la agenda estatal desde varios años antes de fundarse Coomeva) se logró que de unos doscientos médicos a los que buscaron y les insistieron Uriel y Víctor H. que al menos oyeran el cuento en el auditorio del Seguro Social, que al fin y al cabo ellos mismos iban nada más

a eso, a oír, 34 de todos los llamados y hasta incordiados asistieran a un curso sobre cooperativismo y de ellos 28 se comprometieran a hacer el aporte inicial. Como ya se dijo, al final del día fueron los veintisiete, una mujer incluida.

Aparte de Uriel y Víctor H. firmaron el acta ese día Hugo Álvarez Cardona, Jaime Betancurt Osorio, Ramón Buenaver Villamizar, Henry Cajiao López, Graciela Hurtado de Mazariegos, Hugo Campos Garrido, Henry García Prada, Luis Alfredo González Andrade, Gonzalo Guerra Quintero, Alfonso Lamprea Ospina, Olmedo López López, Lupi Sergio Mendoza Fernández, Jorge Murillo Montenegro, Aurelio Perea Quintana, Octavio Quintero Zamora, Hernán Ramírez Bustamante, Hernán Restrepo Ramírez, José Joaquín Reyes Morales, Marco Antonio Reyes Reyes, Diego Sarmiento Marulanda, Rodolfo Spataro Napoli, Fabio Tobón Becerra, Luis Fernando Uribe Cock, Luis Norberto Vargas Mesa y Carlos Zapata Cano.

Ese 4 de marzo, luego de los discursos de los representantes de Uconal y de Uriel, cada uno de los veintisiete pasó a firmar y a formalizar su aporte: cien pesos, más una cuota para la operación inicial. Víctor H., comprometido con la causa, quiso aportar mil pesos, lo cual no le hubiera dado un solo voto o derecho adicional al de los otros que aportaban los cien pactados; pero Uriel, agradeciéndole mucho, rechazó el aporte adicional. El capital total con el que se fundó Coomeva fue \$6.600, equivalentes a USD \$4.200 de 2019.

Uriel Estrada fue el primer gerente tesorero de la Cooperativa y Hernán Ramírez, el primer presidente del Consejo de Administración. Víctor H. Pinzón asumió inicialmente como secretario, para posteriormente asumir la presidencia entre 1965 y 1966, cuando se la entregó a Benjamín Rojas Pacheco, quien la ocupó entre 1966 y 1980.

Rojas Pacheco merece una mención aparte en la historia de Coomeva. Médico pediatra nacido en Ocaña, Norte de Santander, graduado de la Universidad Nacional en Bogotá y especializado en la Johns Hopkins de Estados Unidos, todas las descripciones que se hacen de él coinciden en dos cosas. La primera, la imponente presencia, con una estatura bien por encima de la media y una bonita cabeza de patricio romano que lo hacían destacar en cualquier parte. Circunstancia a la que, valga decir, le sacaba el máximo partido con sus vestidos claros, su mano en el bolsillo del chaleco y alguna leontina adicional con lo cual le gustaba salir a caminar -desfilando, podría decirse- por las entonces amplias avenidas del barrio Versalles, desde su consultorio hasta el edificio de la Cooperativa. Todo esto le resultó de mucha ayuda cuando por puro azar vio una foto en un periódico de la elegida Reina del Deporte en Cali, una ciudad donde no tenía a nadie, y sin más atravesó literalmente Colombia para presentarse en una reunión a la que se hizo invitar, diciéndole algo como “vi su foto y vengo a casarme con usted”. Era la Muñeca Arango, una mujer tan espectacularmente bonita que su apodo se volvió su nombre y si le parece que eso solo pasa

en las películas, de la foto quedaron un lindo matrimonio y cuatro hijos.

El otro punto que todos le reconocen es su extrema afabilidad y simpatía, eso que se llama el don de gentes. Dotado del don de la chispa y la oportunidad, tenía una increíble facilidad para caerle bien a todo el mundo y una facilidad todavía mayor para que nadie supiera cuándo estaba hablando en serio y cuándo se estaba burlando. Ya se sabe que el ángel es un elemento que no hace nada de daño en política y tuvo cargos relevantes en el Departamento, como la Secretaría de Salud.

Tal vez no se interesara en profundizar en las complejidades del cooperativismo; pero la idea general le gustaba y, sobre todo, tenía que responder al llamado de su gran amigo Uriel. Sin embargo, esa falta de profundización de ninguna manera debe entenderse como superficialidad o con una figura puramente decorativa; la historia de Coomeva sin él seguro hubiera sido muy distinta para mal. Por ese mismo don de gentes y en llave con las ideas cooperativas de Uriel y Víctor H. tuvo un manejo extraordinario del Consejo y de la Asamblea; y ayudó con notable éxito a alinear los primeros esfuerzos de los primeros asociados y a quitarle hierro a las dudas que pudieran tener. Y era una persona tan sincera y honesta, tan transparente, que la falta de una agenda oculta fue un elemento vital para creer en el discurso fundacional de la Cooperativa, o por lo menos darle un compás de espera.

En cuanto al vínculo de pediatras y cooperativistas que alegaba Lotero en esa especie de comunidad primitiva... Uriel era pediatra y el jefe del departamento. Victor H. era pediatra. Los dos se echaron al hombro la causa y por supuesto que su cantera inicial eran sus amigos más cercanos. Pediatras la mayoría, claro. Y fue por eso, no por un vínculo místico, que el núcleo inicial de Coomeva tuvo un fuerte vínculo con la pediatría. Y fue por eso que gran parte de las imágenes y metáforas de su discurso fundacional tuvieron que ver con la niñez, la crianza y la relevancia de la familia.

Y claro, la familia también fue importante porque el elemento que catalizó, decidió y convenció a los veintisiete de presentarse ese día al Club fue la súbita conciencia de que la vida la tenemos prestada y la desprotección en que pueden quedar en cualquier momento los seres más queridos.

Lo más dulce de Colombia

En 1964 Cali tenía 637.929 habitantes, de los cuales el 98% vivían en la cabecera municipal, y todo el departamento del Valle del Cauca tenía 1'733.053 habitantes, según las cifras del DANE. Según el Censo de ese año, fue el pico del crecimiento demográfico orgánico de la ciudad, con un 51% de sus habitantes entre 0 y 19 años; desde entonces la tasa de crecimiento por nacimientos en la ciudad ha venido decayendo al 36% que encontramos en 2005².

Al mismo tiempo, desde los años cincuenta se empezó a dar un fuerte fenómeno migratorio, que llevó a que de 1945 a 1958 el aumento de población se debiera en más de la mitad a llegados de otros lugares, y de 1970 a 1993 se haya mantenido muy cerca al 50%, lo cual significa que durante más de setenta años Cali ha crecido a partes casi iguales por hijos de sus habitantes ya asentados y por recién llegados.

El desafío que representa eso para una ciudad es enorme y por tanto el sector social, el hoy llamado “tercer sector”

² ESCOBAR MORALES, Guido: La población en Santiago de Cali: Siglo XX y primera década del siglo XXI. Se puede descargar en <http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/144497/demografia-de-santiago-de-cali/>

con sus ecos del tercer estado de la Revolución Francesa, ha mostrado un notable vigor en el departamento.

Es difícil saber exactamente cuándo y por qué se ralentizó el desarrollo del Departamento en general y de Cali en particular, pero se puede arriesgar una hipótesis en la principal bendición y pertinaz maldición de la comarca: su increíble, hasta el absurdo, fertilidad. En el Valle del Cauca usted puede tirar la semilla que quiera con buenas posibilidades de que germine. Ha habido cultivos pequeños pero exitosos de más o menos cualquier frutal y se han producido también flores y algunos cereales. Y tenía muy cerca el Océano Pacífico, en una sola pieza colosal despensa y avenida de comercio con el mundo.

El valle geográfico del río Cauca es una zona con una capacidad de rotación de cosechas desmesurada y sus crecientes crea(ba)n el fenómeno de limo fértil, similar al que se da en el delta del Nilo. Encerrado entre los tramos más escarpados de dos cordilleras y sin mayores riquezas mineras, durante toda la colonia el departamento fue el asiento de haciendas gigantescas, propiedad de las familias aristocráticas criollas de Popayán.

Dado que la salida de cualquier cosecha de ese valle tan fértil era tan problemática, esas haciendas eran más bien potreros, cuya propiedad pocas personas estaban por la labor de discutir o sus dueños de darle un uso real; si una familia quería conservar un símbolo de estatus arrastrado desde los virreyes, bien por ellos.

Pero de un momento a otro, toda esa tierra en manos de señores ausentes que sólo la habían querido para llamarla propia, se volvió muy productiva y el notablato local no quería ver irse esa súbita riqueza a la lejana capital departamental. Fue esa una de las razones para reclamar la independencia del departamento del Cauca, en un proceso bastante difícil que se materializó al fin en 1910.

Y vino a ser su ubicación como salida más eficaz al océano, lo que hizo que Cali, una aldea bastante amodorrada que se despertó para encontrarse en el atlas nacional sin saber cómo ni cuándo, acabara como capital departamental, en desmedro de la que cargaba con los abolengos históricos para ser elegida tal, Buga.

Cali fue elegida entonces por atribuírsele ventajas para el comercio internacional, en uno de los países más obcecadamente cerrados, conventuales y aislados del mundo, hasta el punto de ganarse el remoquete de “Tíbet de América”, lo cual demuestra la esquizofrenia que rodeó su elección. Elegida para comerciar, no se hizo ningún esfuerzo sostenido para crear la infraestructura necesaria, mantenerla y desarrollarla, empujando la sociedad con Buenaventura, esencial para justificar los supuestos de su elección.

La razón de esa inopinada productividad hay que buscarla unos años antes de la separación del Cauca, hacia 1880, cuando un inmigrante ruso-americano, Santiago Eder, compró una de esas grandes haciendas, una sacada del corazón de las profundidades más puras y límpidas de la

mitología departamental: La Manuelita, llamada así por Manuela Ferrer Scarpetta, la madre de Jorge Isaacs, el autor de María, el mismo que nos contó cómo tomaba días ir de la finca a Cali y cómo se cazaban jaguares en los bosques (él dice “selva”, pero es que ya “bosque” suena exagerado en nuestro actual paisaje). En esa finca Santiago Eder se dispuso a convertir en un sembrado industrial lo que hasta ese momento eran trapiches artesanales: la caña de azúcar.

Las antiguas haciendas ahora vallecaucanas siguieron siendo símbolo de prestigio, pero ahora con uso económico tangible. Cultivar caña no exige grandes inversiones, como no lo requiere ningún pasto, que es lo que es la caña, y la maquinaria para extraer azúcar, aunque tocaba importarla y llevarla desde Buenaventura hasta su ubicación final en sagas épicas por los brutales caminos para mulas y a veces para cabras, no era tampoco ciencia astronáutica; su mantenimiento no era difícil y los repuestos muchas veces pusieron a prueba con éxito el proverbial ingenio colombiano para esas soluciones heterodoxas. En suma, la caña era un producto ideal para un valle encerrado, con buenos márgenes multiplicados por la providencial feracidad de la tierra para producir dos y hasta tres cosechas en el año, fácil de comerciar tanto en forma de pasto como de azúcar, la cual se demoraba mucho en degradarse facilitando la llegada al consumidor final por todo el país y sólo era intensiva en eso que sólo los más ricos han tenido derecho a tener desde que el mundo es mundo en todas partes: tierra. Azúcar y Valle del Cauca se volvieron sinónimos.

Otras áreas en Colombia tuvieron diferente vocación. La zona Caribe, que vio un desplazamiento del polo de poder parecido al de Popayán a Cali entre Cartagena y Barranquilla, le abrió las puertas a la migración y se enriqueció con todo tipo de comercio marítimo, que era su única opción lógica. Antioquia, que tenía una enorme riqueza enterrada en un subsuelo muy partido tuvo que aprender minería y un proceso de transformación industrial muy pesado para poder aprovecharla. Bogotá era la capital, lo había sido siempre y se beneficiaba de eso, de ser la capital, con las ventajas que le daba centralizar impuestos y poder.

En el Valle del Cauca en la primera mitad del siglo XX se intentó con todo tipo de industrias: Cementos del Valle llegó a representar el 20% de la producción del país, había industrias textiles pujantes y había una constelación de pequeñas empresas de todo tipo, desde fósforos y cigarrillos hasta industrias del caucho. Pero para 1943 los ingenios azucareros representaban ellos solos casi el cincuenta por ciento del censo industrial de la región y los gobernadores y alcaldes de Cali se extraían de las filas de esa industria azucarera o con la venia de sus propietarios.

Ahora, aclaremos: los cañeros no son los discípulos de Belcebú que brama ahora la izquierda recalcitrante, sino un producto de una lógica económica bastante sencilla. Muchos de los que critican a los cañeros hoy se apresurarían a hacer lo mismo que ellos, si apareciera un producto que diera los márgenes de procesar caña para sacar azúcar con la misma relativa facilidad y regular inversión que en la primera mitad del siglo XX.

El equilibrio de fuerzas vino a cambiar luego de la II Guerra Mundial con el recordado vuelo de Panam a Suramérica. Los grandes millonarios de Estados Unidos, privados de vacacionar en Paris, Niza, Biarritz o las islas adriáticas durante el conflicto, encontraron una alternativa mirando en dirección a uno de los países más ricos del mundo, una Paris pequeña, Buenos Aires, y ahí pegadas, las playas de ensueño de Brasil.

Pero la autonomía de los aviones exigía una escala y no estaban los clippers DC-6, mal presurizados por robustos que fueran los cuatrimotores, para andar enfrentando por puro gusto la cordillera para aterrizar en Bogotá, estando ahí la mesa del Valle del Cauca, de manera que esa fue la escala. Y cuando durante los 1940 empezaron a buscar sede para sus empresas, expandiendo mercados y buscando yacimientos de materias primas o nada más extendiéndose hacia Sur América, su paso lógico en su espacio vital, el Valle del Cauca, fue una opción más que disponible: esa planicie, para ellos, significaba Colombia.

Llegaron así estas empresas y sus ejecutivos levantaron casas que parecían sacadas de Los Ángeles, con grandes rampas de entrada en voladizo y ventanales enormes y terrazas y piscinas y canchas de tenis. Y trajeron sus maestros para sus hijos y fundaron colegios como el Bolívar o el Colombo Británico los cuales, por definición, no eran confesionales. Y trajeron helados y hamburguesas y montones de electrodomésticos y trajeron unos años después el rock and roll y el barrio Versalles se volvió un

pedacito de Cali que exigía las letras que le faltaban para llamarse California.

Cali se volvió así una ciudad delirante: una ciudad elegida para comerciar, sin darle con qué ni a través de qué, recibía a las empresas del país más expansionistas del mundo en ese momento, sin haber aprendido nunca, de forma sistemática y deliberada, a hacer nada que no fuera cómo sacar más azúcar de cada tallo de caña y cómo meter más caña en cada centímetro cuadrado.

A eso se le suma que tanta luz y tanto neón de estas empresas que desembarcaban en la región producía el mismo magnético resplandor de Las Vegas en el desierto, en la noche de la guerra civil no declarada de finales de los 1940 y los 1950. Cali, como Bogotá y Medellín, fue un polo receptor de los desplazados de la violencia partidista y asumió una pesada cuota de todo el Pacífico, parte del Viejo Caldas, Tolima y Huila. Pero a diferencia de Bogotá y Medellín, que tenían en la industria o la burocracia pública una oferta más o menos elástica de empleo, en Cali las opciones eran el trabajo especializado de las multinacionales o la agroindustria, sin sectores intermedios robustos para absorber ese 50% de crecimiento por migración del censo ya citado.

Eso volvió a Cali un lugar donde era fácil que el sindicalismo más radical enraizara. Las reivindicaciones de los trabajadores en Antioquia y la siempre recordada María Cano, por ejemplo, aunque desagradables para el patriciado, a la larga terminaron fortaleciendo la

industria local gracias a un diálogo entre empleados y administradores y propietarios, al menos en esa primera fase de la actividad sindical.

En Cali el asunto fue a otro precio y uno muy alto. Al peso específico en la economía local de los ingenios, donde los “medios de producción” se resumen en la propiedad de la tierra -acumulada por la vía de herencias centenarias y enlaces familiares que daban unas ventajas políticas insalvables al grupo social que la poseía- se sumó la llegada de las multinacionales norteamericanas, vale decir del mismísimo Satán imperialista.

Esa combinación de factores fue única en Cali y llevó a eventos traumáticos como la huelga de Croydon, de la cual se derivó una huelga de hambre que despertó la solidaridad de la ciudad y luego un paro cívico. Pero el terror alcanzó las mayúsculas cuando un grupo de trabajadores de los ingenios armó una marcha hacia Cali con el objetivo declarado de tomársela y fueron detenidos a bala por el ejército in extremis en el puente sobre el río Cauca en el corregimiento de Juanchito.

De manera que el ambiente en Cali era tenso, por decir lo menos. Si en algún lado y en algún momento se sintió que el acreedor había llegado a cobrar eso que se llama “una deuda histórica” fue en esos años en esa ciudad. La oleada huelguista fue creciente y no siempre pacífica y cualquier arreglo se estrellaba con que una cosa es cambiar cadenas de montaje o repartir primas y otra cosa es la propiedad

de la tierra, más una mano de obra muy poco calificada y muy difícil de adaptar a otras labores.

Eso que se llama la clase dirigente se dio cuenta de que, de seguir así las cosas pronto estarían en aprietos irreversibles. Se hizo famosa la proclama de Manuel Carvajal Sinisterra, a sus escasos cuarenta años ya un respetado viejo lobo de la tribu por el éxito cinematográfico que había conseguido en una empresa familiar que recibió al borde de la quiebra: “No puede haber empresa sana en un medio enfermo” y convenció a su familia de donar casi la mitad de la empresa a una fundación que llegó a ser internacionalmente famosa. Otro grupo, comandado por las directivas de la Universidad del Valle, estableció una fundación para administrar recursos internacionales obtenidos para la Universidad y fortalecer la educación superior en la ciudad y resultó la nunca bien lamentada FES. Otros, como Alfonso Barberena, miembro de la élite local y su niño terrible, trabajaron con la izquierda más vociferante para lograr la recuperación de los ejidos, haciendo al mismo tiempo lo que les parecía una reivindicación justa y creyendo forzar a un cambio de modelo más racional.

Y estando en esas, veintisiete médicos de clase media alta que según los estándares de la época eran verdaderos privilegiados nada más por haber estudiado Medicina, se reúnen en un club, que le debe la fama a un porro tropical, a ver qué hacían por su vida, por su familia y por su profesión.

En el principio era el movimiento obrero

“A mí me gustaba, y me gusta, el sindicalismo, al menos su teoría. Pero cuando empecé a estudiarlo en serio, ya habíamos fundado Coomeva y decidí seguir solo por el camino cooperativista”.

En una historia cabal de Coomeva no se puede dejar de hablar de la Universidad Obrera. En unos recuerdos personales de Víctor H. Pinzón, tampoco. Y en general, tampoco en una historia del movimiento cooperativo colombiano, porque lo que puso en el mapa nacional la realidad económica del cooperativismo fueron las formas mutuales y cooperativas, aun sin forma legal, surgidas al interior de los sindicatos de empresa.

La primera vez que se habló en Colombia de una Universidad Obrera fue en 1944, durante el segundo gobierno de Alfonso López Pumarejo, inaugurada en 1945 por Darío Echandía. La andadura de esta institución es una especie de misterio, que debe de estar documentado en textos especializados poco conocidos.

López Pumarejo, quien en la reforma de 1936 elevó a derecho constitucional y puso orden en varias

reivindicaciones obreras que venían haciéndose desde comienzos de siglo, para lo cual estableció el Ministerio del Trabajo en 1938, tuvo siempre inquietudes por modernizar la base productiva del país, lo cual hace lógico que tratara de implementar en Colombia una institución dedicada a artes y oficios técnicos, a imitación de las que existían hacía años en Argentina y en México.

La Universidad Obrera es, claro, inseparable del movimiento sindical, como lo anuncia su nombre, pero sus raíces se remontan a un problema más lejano: la lucha por el tiempo libre de las clases populares.

Debido al ascendente de la iglesia y su tenaza con los gobiernos conservadores, Colombia tuvo desde finales del siglo XIX una versión local de la preocupación que rondaba por el mundo, el alcoholismo, al cual le sumamos acá la “intemperancia”, un descontrol de bajas pasiones: además del alcoholismo, tanto liberales como conservadores fustigaban en las ciudades y pueblos las lecturas (prácticamente todas), los bailes (prácticamente todos), los paseos (prácticamente todos) y las actividades donde se reunieran hombres y mujeres (todas, sin faltar una).

A medida que se formaron sindicatos -a veces con poderosas cooperativas anexas que funcionaban de una vez como cajas de ahorros, comisariatos de consumo y martillo de una ortodoxia de la cual era gravísimo ser excomulgado por los servicios y auxilios que se perdían- sus luchas consiguieron reducir las jornadas laborales,

lo cual aumentó la cantidad de tiempo libre que la gente tenía en sus manos.

Los sindicatos se volvieron en serio poderosos cuando empezaron a confederarse en los 1920, pero los había de todos los matices de la izquierda, desde socialistas hasta anarquistas. Y en paralelo la iglesia, la cual, cuando la encíclica *Rerum Novarum* vino a enterarla de que el problema social también era suyo, empezó a luchar por el alma de los proletarios (usemos la palabra a falta de etiqueta mejor, para señalar que era un claro problema de clases) y sobre todo por el tiempo libre que tenían.

De todas las ofertas que se les podían dar a los obreros para ocuparlos fuera del trabajo, con tal de que no se bebieran el salario en chicha (noble causa en la cual Bavaria participó con mucho entusiasmo para ganárselos para la cerveza) solo la educación ponía de acuerdo a tirios y troyanos. Al menos en abstracto, por-que ya al definir qué enseñar la cosa era oscura; si debía ser una formación clásica o técnica, si incluir formación para la revolución y la reivindicación de las conquistas laborales o incluir un componente confesional.

La izquierda, al fin y al cabo hija de la tradición racionalista del Siglo de las Luces, empezó desde temprano a presionar a los obreros a cambiar el trago por los libros, mientras la iglesia hacía lo mismo desde la moral cristiana. Durante los 1920 la educación obrera fue uno de los temas más ideologizados de Colombia.

Pero la iglesia tenía una ventaja: milenios de experiencia e infraestructura. En 1920, la Acción Social Católica de Medellín empezó a ofrecer educación nocturna a los obreros y en 1921 la Juventud Católica estableció el Centro Docente Católico para los afiliados a la Acción Social. En Bogotá se montó el Instituto Nocturno Obrero. En 1938, la Universidad Pontificia Bolivariana empezó clases gratuitas nocturnas para enseñarles a los obreros a fundar y gestionar organizaciones obreras católicas. Y claro, estaba la sempiterna Universidad Javeriana, que desde su revista y los cursos de especialización que empezó en los 1930 se apoderó de un sueño sindical, un código laboral.

Mientras, los socialistas hablaban de un colegio para hijos de obreros, reproduciendo nada menos que el Gimnasio Moderno de Bogotá, arquetipo de un colegio inglés en la sabana, proponiéndose incluso traer a Agustín Nieto Caballero, aristócrata fundador del mismo Gimnasio, a dirigirlo. Menos es nada. Mientras ellos hablaban de proyectos maravillosos si hubieran caminado un metro, la iglesia seguía organizando escuelas nocturnas y dominicales para enseñar letras, matemáticas y los diez mandamientos.

Pero en los 1930 los vapores ideológicos más intensos fueron cediendo de lado y lado y se hizo claro que la formación debía trascender el bachillerato clásico hacia una formación más técnica. Como siempre, el diablo estaba en los detalles: mientras las organizaciones clericales respaldadas por los empresarios, querían hacer del obrero

mejor obrero, es decir, mejor empleado, los socialistas preconizaban la liberación que traía la educación, con un discurso más o menos como el hipnótico “te tengo una propuesta de emprendimiento para ser tu propio jefe” de estos tiempos de Amway. Bajo el solo no hay nada nuevo.

Todos estos esfuerzos vinieron a eclosionar en la Universidad Obrera, de la cual se venía hablando como Universidad Sindical, para formar en sindicalismo a los trabajadores, desde 1925, por allá cuando empezó la fulgurante cruzada de María Cano en las minas de Segovia, antes de que a los hombres del movimiento les pareciera escandaloso que una mujer tuviera tanto para decir, y con tanto eco, sobre algo tan igualitario como el sindicalismo.

Cali tampoco era ajeno a estos fragores; las fundaciones que hicieron famosa a la ciudad en los 1960 tienen en este debate su directo ancestro. En 1922 se estableció uno de esos centros educativos para obreros de los que la gran prensa saludaba alborozada como una tercera vía, centros auspiciados por la empresa privada, independientes de las organizaciones de izquierda y de la iglesia (hasta donde un empresario de 1922 podía creerse independiente de la iglesia), dirigido por un joven Germán Arciniegas tan de la entraña del Partido Liberal que llegaría a dirigir esa institución paraestatal de entonces, el periódico El Tiempo, en 1938.

Si la institución que surgió en Cali en 1961 en el Barrio Obrero es una sucursal de esa universidad o si compartieron el nombre es algo difícil de determinar con la información

disponible. Es más, al parecer la institución inaugurada en Bogotá por el ministro Echandía no duró más que un suspiro y es difícil conocer su p^énsum, o los logros que dejó, si alguno, pero su huella se sentiría larga y clara a través de algunos de sus ideólogos, como Gerardo Molina y, sobre todo, Diego Montaña Cuellar, alma y nervio del proyecto universitario, mutado en comunista desde el ala izquierda del Partido Liberal, donde fue una especie de querida y simpática catástrofe hasta que renunció al partido.

La institución a la que nos referimos aquí como Universidad Obrera fue impulsada entre otros por el padre jesuita Francisco Javier Mejía, el mismo que en 1959 impulsó la creación de un importante bastión del cooperativismo, la Unión Cooperativa Nacional de Ahorro y Crédito. Esta universidad se propuso dar cursos de extensión en varias materias técnicas, pero también de organización obrera y en ese sentido el cooperativismo y el sindicalismo eran opciones obvias.

Los médicos, lógico, estaban bastante, pero bastante lejos de considerarse obreros. Pero una serie de eventos se alinearían para que decidieran que lo que les servía a los obreros también les servía a ellos. Y valga el ejemplo de la propia Coomeva.

Una de las razones para escribir este libro fue la preservación de los mitos fundacionales de Coomeva, que los tiene como cada organización y es condición para

entender y en un momento intentar intervenir su cultura organizacional.

Pues bien, el mito más importante de todos, y entiéndase la palabra “mito” no en su sentido de fábula sino de narrativa que da sentido a un conglomerado humano, el de la génesis de la Cooperativa, repetido mil veces, cuando fuimos a escribirlo resultó tener ya contornos bastante difusos. Así que antes de acabar con una plaga macondiana que obligue a todos los vinculados a Coomeva a colgar letreros de todo lo que les hace ser lo que son, se empezó el rescate de lo que se recuerda con alguna certeza.

Coomeva de alguna forma nace sobre una lápida en un cementerio. La historia, como ya se dijo, tan repetida dentro de la organización, es que un pediatra, muy querido en Cali, tanto por su práctica profesional como por su filantropía y generosidad, murió de repente, dejando a su familia en la más completa desprotección. Su familia, al duelo de la pérdida y el terror de un futuro incierto, tuvo que sumarle la humillación de verse forzada a hacer una colecta para sus exequias.

¿Cuál es el nombre de ese médico? ¿Cómo fue esa muerte de repente? ¿Cuántos hijos dejó? En suma ¿qué se sabe de él? Ni el libro que conmemoró el medio siglo de Coomeva, ni el hecho en memoria de Uriel Estrada, homólogo de este, ni en general la memoria organizacional guardan el recuerdo de esta persona. En cierto sentido eso habla bien de él: debió tratarse de una persona tan especial,

querida y reconocida que en poco tiempo sus virtudes se independizaron de su nombre hasta que el símbolo fue más importante que la forma de llamarlo.

En fin, fuera quien fuera, el más perplejo de todos con la situación de esa tragedia familiar fue Uriel, quien de inmediato, con la proverbial y medio vocinglera pero efectivísima forma paísa de dar la alarma sobre lo que les parece importante, empezó a repetir la historia con un cierto acento de serial B: “esto podría pasarle a usted”.

Víctor H. había llegado a conclusión parecida tiempo antes, sin necesidad de esperar a que alguien tuviera que morir, pero esa conciencia no lo había llevado a dar voces de alarma. Porque su gusto por el sindicalismo no fue siempre teórico ni siempre subordinado a Coomeva: sindicalista fue primero, antes de que Coomeva existiera y por las mismas, tal cual las mismas razones por las cuales después promovió la cooperativa.

Lo que pasa es que era un sindicalismo como disfrazado. A someva, la Asociación Médica del Valle del Cauca, a la cual se inscribió Víctor H. no bien regresar de New York y vincularse a la Universidad del Valle, era una entidad con un nombre engañosamente científico y académico, pero que en realidad resultaba ser una entidad gremial y sindical estructurada con toda deliberación para enfrentarse a la tiranía del recién fundado Instituto del Seguro Social, ISS.

En los años noventa se volvió artículo de fe hablar de la ineficiencia burocratizada del Seguro Social, de sus

voraces decenas de sindicatos y de la inmensa distorsión que había creado tanto en el sistema de salud como en el sistema pensional, al manejar los aportes de los trabajadores de manera ineficiente en el mejor de los casos, corrupta en el peor, con la consecuencia de armar una bomba pensional. Para una generación que creció con el mantra de la ineficiencia del Estado empresario y la certeza de que nada bueno puede salir de una actividad económica estatal, es difícil pensar en un coco más a mano que el ISS para convertirlo en blanco de todos los problemas. Y su voracidad sindical, que sin duda existió y no era ninguna leyenda, llevaba un porcentaje grande de la culpa de tanta desgracia.

Eso lleva a olvidar que al inicio los contratos con los médicos eran en serio leoninos y el control que ejercía como mayor comprador de servicios de salud, por un tiempo de hecho, pulverizó uno de los atributos más queridos de su profesión por los médicos: el ejercicio liberal de la profesión. Para resistir ese embate se crearon diferentes organizaciones gremiales-sindicales más o menos regionales.

Víctor H., como representante del Colegio Médico, era integrante de la junta del Seguro Social en el Valle del Cauca, lo cual habla bien de su reconocimiento en la profesión, considerando que no había estudiado en la ciudad y llevaba años por fuera; y también habla de una muy útil destreza política, aplicada en este caso a la parte instrumental de obtener los votos necesarios. Y con el

conocimiento que le daba lo que veía en la junta se preparó para librar la batalla junto a sus colegas y Asomeva sería el instrumento necesario.

La mayoría de los médicos de Cali estaban afiliados a Asomeva por elemental supervivencia: el Seguro Social había aparecido en diciembre de 1946, se tomó un tiempo antes de extenderse por las regiones usando infraestructura existente, como en Cali, donde se apoderó de un piso del Hospital Universitario antes de tomarse las instalaciones del seminario de Bellavista en la vía a Yaconas y para finales de los cincuenta era un leviatán que con cada movimiento afectaba para bien o para mal a todo el sector de salud, aun a quienes no contrataran de primera mano con él.

El factor de agrupación en Asomeva facilitó el trabajo de reunirse a pensar qué hacer para reducir el azar en la vida de un profesional tan independiente como el médico y reducir la desprotección de su familia. No puede decirse que Asomeva fuera el germen de Coomeva, pero sin duda puede decirse que fue su incubadora. Y sobre todo, que fue allí donde surgió el “segurito” de Uriel Estrada.

Los antioqueños tienen la estrategia y manía de presentar sus ideas, cuando van a pedir colaboración de otros, como si no fuera la gran cosa, así que han hecho del uso de los diminutivos un poema sinfónico: unos billoncitos, unos diamanticos, unas fanegaditas de tierra y así. En este caso fue un segurito, un ahorro que harían entre todos y estaría

disponible para el caso de una calamidad de cualquiera de los aportantes al fondo, que surgió en Asomeva.

Ese “segurito” hoy se llama el Fondo Mutual de Solidaridad y Auxilio Funerario, que por tanto paradójicamente precede en el tiempo a la Cooperativa y hoy está valorado en \$2,77 billones y nada más en 2019 concedió auxilios por valor de \$1.746 millones y es uno de los motivos de mayor orgullo del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva y una de sus más importantes promesas de valor. E insistimos, irónicamente precede en algunos meses a la constitución de la Cooperativa.

Coomeva no surgió directamente de la muerte del amigo de los médicos partícipes en el segurito, sino de una pregunta que hizo Uriel cuando estaban haciendo arqueología del segurito: ¿dónde estaba esa plata reunida? A los otros la respuesta les pareció tan lógica, que asumieron que era una pregunta capciosa: pues en el banco...

“Pues entonces tenemos que hacer algo porque estamos trabajando para el banco...” “Ajá... ¿y como qué?”. Y empezaron a pensar. Y alguien, que la lógica histórica sugiere que debió ser Uriel Estrada, pero nadie recuerda el momento en cuestión y más parece un recuerdo *ex post facto* para hacer caber la historia en la lógica, sugirió: “Hagamos una cooperativa...”.

Y todos los presentes -Víctor H. el más vociferante- dijeron “¡No!”.



Cuarenta años después de aquel 4 de marzo de 1964, trece de los veintisiete fundadores de Coomeva se reencuentran en 2004 para conmemorar cuatro décadas de Coomeva. Archivo Centro del Pensamiento Coomeva.

Aprende. Critica luego. Decide al final.

Los veintisiete fundadores de Coomeva tenían bien presente el desastroso experimento de la Cooperativa de Trabajadores de la Universidad del Valle y del Hospital Universitario.

En Colombia, una fracción grande de las cooperativas tenía -y en cierto modo sigue teniendo- que ver con las empresas, los sindicatos y el vínculo que en general surge del trabajo. Una persona llegaba a trabajar y con el contrato mismo se le entregaba el formato para asociarse a alguna cooperativa dentro de la empresa o relacionada con ella. En algunos casos esa afiliación era una invitación con tono de obligación y era muy mal visto que no lo hiciera. Entre esas estaba la de la Universidad.

Desde el punto de vista filosófico es difícil imaginarse una estupidez más grande. Es como invitar a alguien a una fiesta, sin preocuparse si le gustan esas fiestas o si la fiesta tiene algo para ofrecerle: la posibilidad de que el invitado odie estar ahí es enorme. Y por otro lado, no es una fiesta cualquiera sino una que viene con manual para su correcto disfrute; los cursos de inducción no son una

entelequia sino una necesidad real y sentida para moderar las expectativas y conocer los alcances.

Además de ese comportamiento generalizado, esa cooperativa en particular fracasó porque compraba al contado, de su propio capital, artículos encargados específicamente por los asociados y luego se los vendía a cuotas. Sin medir los riesgos ni pudiendo hacer las provisiones requeridas, estos negocios llegaron a incluir transacciones de gran calado como la importación directa y venta al consumidor final de automóviles, en una forma tan absolutamente absurda de negociar que roza la verdadera falta de cordura: la cooperativa usaba sus propios fondos para la compra y la importación, y cobraba luego a cuotas al comprador lo usado para traer el vehículo. Por supuesto, la descapitalización fue veloz y letal y la administración de la cooperativa decidió agravar más las cosas empezando a girar cheques sin fondos por el comercio local.

Encima, el comercio había hecho del cooperativismo un reclamo de ventas que era un golpazo a la reputación de la economía solidaria. Víctor H. recuerda que en sus tiempos de estudiante de Medicina en Bogotá era frecuente ver en las vitrinas anuncios del tipo “precios de cooperativa” y no es el único con ese tipo de recuerdos ni en la única ciudad.

Precios de cooperativa... Hasta se había llegado a una Cooperativa del Vestido organizada por la empresa Everfit; y como ese, muchos ejemplos había que venían todos a traducir “cooperativismo” por “beneficencia”.

Para una profesión como la médica, tan consciente en ese momento de su condición cuasi sacerdotal y de su prestancia y prestigio en el medio social, la combinación de “beneficencia” y “cheque sin fondos” bastaba para darle dentera a cualquiera.

Por otro lado, precisamente por su condición de beneficencia y de cosa de pobres, las cooperativas no tenían mayores controles ni requisitos para establecerse; se les consideraba una especie de sociedad colectiva donde el riesgo lo asumían de forma limitada y bien entendida, un grupo de personas. Eso las volvía música celestial para un grupo de desaprensivos que hicieron de ellas algo muy parecido a unas pirámides, que podían declararse en quiebra sin mayores temores, o una combinación de ambas cosas.

Fue el caso de una famosa farmacia cooperativa en Cali. Como las farmacias estaban obligadas por ley a tener un farmacéuta, propio o contratado por horas, y las recetas todavía incluían abundantes preparados hechos en el mismo establecimiento, alguien convenció a un grupo de médicos de establecer una farmacia en forma de cooperativa que sería un excelente negocio: los pacientes tendrían unos medicamentos de calidad y los médicos podrían obtener un ingreso de esa empresa. Del más que evidente conflicto de intereses no habló nadie, entre otras cosas porque al fin y al cabo “solo era una cooperativa”. Cuando al cabo de un tiempo alguien fue a ver la farmacia en qué iba, supo que había quebrado.

Que una empresa pueda quebrar sin que sus socios se den cuenta muestra hasta dónde era laxo y desordenado el movimiento cooperativo colombiano en ese momento. Y que una persona creyera que entrar a una cooperativa era entregar un dinero y no volverse a preocupar por la iniciativa para la que giraba el dinero -hasta el extremo de que quebrara sin siquiera saberlo- muestra hasta dónde la gente que entraba a una cooperativa no sabía lo que estaba haciendo.

Fue por eso que resultó tan definitiva la ayuda de UCONAL y de la Universidad Obrera. En parte por sensatez y en parte porque al fin y al cabo no es que tuvieran muchas opciones para manejar el dinero recaudado por el “segurito” -pues no es como que estuvieran para fundar un banco si les parecía- decidieron que para rechazar la idea de la cooperativa era mejor estudiarla.

Viéndolo retrospectivamente, resulta casi increíble que con tan pocas ganas de arrancar una cooperativa y con tantos motivos para no hacerlo, Uriel y Víctor H. se pusieran en el trabajo de convencer a sus amigos de participar en el proyecto, pero es que en eso resultó definitivo el tranquilo y humilde carisma del padre Francisco Javier Mejía S.J.

El padre Mejía, un hombre de estatura respetable y con esa voz reverberada que exigen los púlpitos, había llegado a Cali enviado por el episcopado con la instrucción específica de ayudar a desactivar la grave bomba social que se veía en Cali. Desde 1945 se había hecho un nombre como un vocero de la clase obrera al conformar un sindicato que,

para que vean que en el mundo hay maravillas, contó con el apoyo del Partido Conservador a través de la Sección de Trabajadores Católicos, Setrac, que evolucionó a la Unión de Trabajadores de Colombia, UTC.

Cuando el arzobispo de Cali, Alberto Uribe Urdaneta, empezó a llamar la atención de la iglesia nacional sobre el problema de su arquidiócesis, tenía asegurado que iba a ser oído. Pues es difícil imaginarse a un hombre más aristocrático en su linaje, su historia, sus maneras y sus ideas que a este prelado, sacado directamente de lo más oligárquico de la oligarquía bogotana, que básicamente es la única que merece llamarse así en Colombia.

Sobrino del presidente Roberto Urdaneta Arbeláez, quien a su vez estaba emparentado con la más profunda línea conservadora a través de los descendientes de Miguel Antonio Caro, arquitecto de la ultramontana Constitución de 1886, e hijo de Marcelino Uribe Arango, que había sido presidente del Senado, en resumen gente “muy bien de aquí, ala”, a monseñor Uribe Urdaneta, un príncipe de la iglesia a carta cabal, de esos para los que se inventó la expresión, se le podía acusar de cualquier cosa menos de criptomarxista y una alarma suya había que tomársela en serio.

Tanto el episcopado nacional como monseñor Uribe Urdaneta confiaban en la orden jesuita, proselitista donde la haya, para encargarse de la labor social; a su vez, la orden mandó a uno de sus más curtidos y exitosos generales en el tema, el padre Mejía, quien es fama que alguna vez le

había dicho desde sus alturas a un consternado presidente Lleras Restrepo: “No me diga padre, señor presidente, que a los jesuitas no nos gusta. Dígame Pacho. O Francisco, si lo prefiere” a lo que el pobre presidente, más bien bajito, solo pudo balbucear “Es que a mí me han enseñado...”.

El padre Mejía usaba los sindicatos y las cooperativas como un mecanismo alternativo a la militancia comunista para darle curso a las reivindicaciones obreras; y para organizarlos estableció en Cali la Universidad Obrera. Sus cursos basados en la doctrina social de la Iglesia eran abiertamente anticomunistas y se apalancaban en los mecanismos de reorganización del Estado más bien inanes, y por eso mismo de lo más prácticos para el astuto jesuita, establecidos por el presidente Lleras Camargo en la Ley 19 de 1958 para descentralizar el Estado y canalizar las voces del pueblo a sus dirigentes, como una forma de acabar con las clientelas políticas. Resultó a la larga peor el remedio que la enfermedad en el marasmo del Frente Nacional, pero cuando Lleras Camargo la propuso, la idea era buena.

Cali era Cali, la desconfianza entre los trabajadores y los dueños de las empresas era mucha y a los pocos años de llegado el padre Mejía los dueños del dinero lograron desterrarlo a Buga, como una especie de compromiso con la iglesia, donde estableció el Instituto Mayor Campesino, una de las instituciones más importantes y más desaprovechadas en un departamento de vocación eminentemente rural, siempre por la desconfianza a eso de

la “revolución”, el fantasma perpetuo con el que estamos obligados a vivir como en una novela de García Márquez.

Pero sería con la gente de la Universidad Obrera y sobre todo de Uconal con quienes 34 médicos, casi llevados a rastras por Uriel y Víctor H. al auditorio del Seguro Social, aprendieron que el cooperativismo no era tan malo, que lo malo era meterse a hacerlo sin haberlo entendido y creer que los errores eran inevitables en esta forma de organización. Y fue así como determinaron que a la cooperativa se le debía dar una oportunidad; pero en especial Víctor H., tan cerreramente adverso a la idea, tuvo su epifanía, su propio camino de Damasco y se enamoró para siempre de la filosofía.

Tanto, que ya establecida Coomeva, él mismo por su cuenta decidió hacer un curso completo de cooperativismo y sindicalismo, uno que duró la módica suma de dos años con clases nocturnas diarias, es decir, una maestría. Y allá tuvo que aprender que no sólo eran las clases medias y altas las que tenían miedo del cooperativismo, sino también a la inversa: algún día tuvo que confrontar a sus compañeros para pedirles que lo trataran como a uno de ellos y no como a un mal bicho, porque si el cooperativismo era universal no se refería eso a que fuera para todo el planeta sino para todas las personas y a él, a Víctor H., la gustaba considerarse persona. Y a sus profesores les tuvo que pedir que dieran la explicación pensando en sus compañeros y no en él, porque por el segundo camino seguro que ni el profesor acabaría entendiendo lo que explicaba.



El Dr. Víctor H. Pinzón presenta informe como presidente del Comité de Educación, durante la V Asamblea de Coomeva (febrero de 1968) llevada a cabo en el auditorio del Hospital Universitario del Valle. Archivo personal Víctor H. Pinzón.

Rochdale

Los Pioneros de Rochdale que sirvieron de inspiración a los fundadores de Coomeva para fijar el número de signatarios del acta de constitución, protagonizaron una de las sagas económicas más exitosas de la Inglaterra victoriana, aunque los historiadores económicos por fuera del cooperativismo la suelen dejar a un lado.

La razón para esa falta de valoración obedece a una disparidad en los criterios con los cuales se debe medir el éxito de una organización. Medida por criterios estrictamente financieros y de lucro, la Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale no fue ningún fracaso, pero tampoco era nada excepcional, en un siglo que empezaba a apreciar las grandes ganancias privadas como señal de éxito.

Pero es que ese criterio no tiene en cuenta que los Pioneros jamás tuvieron ese objetivo en mente y así lo prueba su Libro de Reglamento, un documento producido el mismo año de su fundación, donde quedó claro que su objetivo era tan político y social como económico y estaban dispuestos sus autores a sacrificar parte de lo último en beneficio de los dos primeros.

En 1844 la automatización de la Revolución Industrial ya estaba bastante avanzada y Rochdale estaba en el epicentro

mismo de esa automatización, la zona inglesa de telares y textiles donde se demostró de forma incontestable que era posible usar máquinas para hacer el trabajo de muchos hombres y con calidad incluso superior.

Esto había dado lugar al movimiento luddita, dirigido, inspirado o desatado por un tal Ned Ludd, quien rompió dos telares en 1811 por la amenaza que representaban para los artesanos. Personaje más bien legendario a que se le atribuye vivir en el bosque de Sherwood, como Robin Hood, en todo caso encarnó las tensiones entre los dueños del capital (que veían en las máquinas el negocio redondo de más producción para más ganancias, ahorrándose los problemas de tratar con trabajadores torpes o levantiscos) contra los artesanos que veían amenazada su forma de vida.

Para 1844 ya estaba claro que si se quería detener la Revolución Industrial se necesitaría mucho más que una banda de artesanos dañando máquinas y se requeriría como mínimo que Dios hiciera llover fuego del cielo sobre esas fábricas. Desconfiando de que la ayuda divina fuera a tomar esa forma, un grupo de veintiocho personas se reunió en Rochdale a pensar qué hacer.

No eran pobres, de hecho la mayoría de ellos eran obreros bien pagados y la mayoría tenía empleo dentro de la industria de confección o calzado. La iniciativa de Rochdale no fue una reunión de pobres, como se suele considerar el cooperativismo, sino un plan de personas inteligentes que decidieron anticiparse al futuro antes de que el futuro los tirara a la orilla de la vida.

La Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale no fue la primera cooperativa, aun sin necesidad de incluir en la cuenta protoformas como las guildas y las uniones medievales. La Revolución Industrial, al mismo tiempo que creaba una nueva realidad económica con sus propios problemas, traía preguntas morales desconocidas hasta ese momento, cuando tomar un empleo en una empresa, en vez del trabajo autónomo, se convirtió en la forma preponderante de articularse a la sociedad: la posibilidad de que una persona completamente útil y dispuesta a trabajar cayera en la miseria por no tener acceso a un empleo para ganarse el sustento era algo inédito hasta ese momento, a lo cual se sumaba el problema del inhumano trabajo infantil y femenino. Así, la Sociedad de Hilanderas de Fenwick precede en más de cincuenta años a la iniciativa de Rochdale.

Tampoco fue la que más duró o la única que tuvo éxito. Lockhurst Lane Industrial Co-operative Society, fundada en 1832, opera todavía aunque con un nombre distinto; y en el Cooperative Group se fusionaron entre finales del siglo XX y comienzos del XXI varias cooperativas con más de cien años de antigüedad. Sin embargo, todo sumado, sí es cierto que la tasa de fracasos de experimentos cooperativos era demasiado alta y más de uno consideraba integrarse a una cooperativa como un triunfo de la esperanza sobre la experiencia.

Por otro lado, el socialismo utópico había echado fuertes raíces en Inglaterra y en Francia. Y en particular Robert

Owen soñaba con un mundo más equitativo sin necesidad de lucha de clases, donde toda la gente encontrara su lugar bajo el sol y tuviera medios de vida; y en la persecución de esa utopía construyó colonias en Estados Unidos e Inglaterra, donde trataba de dar una guía moral a una economía que le parecía salida de control.

De manera que en realidad la inquietud social y las preocupaciones por lo que iba a pasar con los artesanos a medida que la automatización se extendiera y copara más oficios y regiones no fue un chispazo que surgiera en Rochdale. Ni se fundó allí la primera cooperativa de consumo, como suele decirse equivocadamente, ni mucho menos fue la primera cooperativa.

Su genialidad reside en los Principios de Rochdale, la redacción de unas normas de funcionamiento explícito de una sociedad que debía regirse por una lógica económica distinta al capitalismo rampante del momento. Con algunos pocos ajustes, esos principios se extendieron por el mundo gracias a la cantidad de visitantes que fueron de todas partes a ver esa experiencia y se llaman hoy los Valores y Principios Cooperativos.

Tal vez ayudó a eso que varios de los veintiocho, además de artesanos, habían sido cooperativistas antes y en vez de renegar del sistema cuando salieron escaldados pensaron cómo mejorarlo. Tal vez ayudó que varios habían sido cartistas militantes, un movimiento de los 1830 y 1840 que pedía lo que hoy llamaríamos una reforma política

para aflojar el puño de hierro de los lores y los burgueses ricos sobre el parlamento. Y tal vez es que no hay nada más poderoso que una idea cuyo tiempo ha llegado.

Lo que los pioneros vieron es que juntos podían lograr lo que separadamente era difícil y pronto iba a ser imposible y fijaron un aporte inicial bastante respetable para un artesano: una libra, que no estaba precisamente a la vuelta de la esquina.

Fue una cooperativa de consumo establecida en 31 Toad Lane, en Rochdale, que todavía se puede visitar como museo dedicado al cooperativismo. Como cooperativa de consumo, significa que usaban el poder sumado del capital aportado para negociar condiciones de compra, que luego se transmitían a los clientes que adquirían los bienes, quienes así se beneficiaban de los ahorros logrados y con sus compras aumentaban el valor del aporte de los asociados.

No fue una empresa exenta de problemas y muchas fueron las dificultades que debieron afrontar, pero llegaron a usar su músculo incluso para conseguir vivienda digna para sus asociados.

Llegué a una primera conclusión que aún mantengo: la solidaridad debe elaborarse no para el necesitado, sino con el necesitado. De lo contrario no deja de ser caridad.

José María Larrañaga.

El Fondo de Solidaridad

El Fondo de Solidaridad de Coomeva funciona muy parecido a un fondo privado de pensiones; de hecho, no es raro quien lo presente como el primer fondo de ese tipo en Colombia. Y es sin duda el barco insignia de la flota del Grupo Empresarial Cooperativo, aunque otras empresas resulten más visibles.

Decir “asociarse” significa en realidad entrar a participar de ese fondo a cambio de una contribución obligatoria, la cual se devuelve a los 60, 65 o 70 años, de acuerdo con la edad elegida al momento de vincularse a la Cooperativa. Aparte de esa contribución obligatoria es posible efectuar contribuciones adicionales, lo que ha dado lugar a la expresión “aumentar solidaridad”, que traduce aumentar el valor por recibir.

Ese aporte es aumentado año a año teniendo en cuenta el aumento del Índice de Precios al Consumidor, la variación

del salario mínimo y otras variables macroeconómicas; y ese porcentaje, fijado por el Consejo de Administración, es vinculante automáticamente para todos los asociados cada año.

La especialización del Fondo ha llevado a algunas modificaciones actuariales, de manera que cada asociado pueda elegir una cobertura de su preferencia que resulte menos onerosa a su flujo de caja, en vez de sumar en un solo producto varios riesgos; como se hacía al momento de la fundación de la Cooperativa, con herramientas tecnológicas más limitadas.

Así, hoy la cobertura básica es el llamado Auxilio de Perseverancia, por el cual se le devuelve al asociado lo ahorrado al momento de cumplir la que haya elegido de las tres edades posibles. A partir de ese momento recibirá gratuitamente un amparo por muerte y uno para gastos exequiales.

Asu gusto, a diferencia de lo que ocurría al comienzo, puede elegir complementar ese auxilio básico con otros como accidentes personales, planes educativos, enfermedades graves o riesgo de desempleo.

La única instancia que puede modificar el reglamento del Fondo es el Consejo de Administración; y la única que puede crear fondos ocasionales o definitivos al interior de la Cooperativa es la Asamblea General de Delegados, que como tal vela por el bienestar de los asociados y vigila no solo la salud financiera del Fondo sino el uso de los

recursos. Además, verifica ante todo que siempre exista un balance entre los excedentes obtenidos y la satisfacción de los integrantes de Coomeva.

Los fondos de las cooperativas, todos, tienen la particularidad de que bien manejados forman su mayor bendición; pero mal manejados, su peor maldición. Abastecidas de una muy alta liquidez que entra mensualmente con los aportes -cuando son exitosas reclutando asociados-, reciben una muy respetable capitalización mensual y casi gratuita, que sirve para ofrecer bienes y servicios a los cooperados.

El manejo técnico del Fondo, la gestión rentable del mismo y la atención de los servicios para los cuales fue creado resulta una poderosa herramienta de bienestar para sus asociados. Pero, al mismo tiempo, la exigencia de un temperamento conservador es natural y lógica en estas entidades, si quieren crecer y conservar su reputación: a diferencia de la capitalización de las sociedades comerciales, las cooperativas tienen algo que se parece más a un encargo fiduciario, pues una fracción grande de lo recibido debe ser obligatoriamente devuelto a una tasa fija en algún momento del futuro, a diferencia de los dividendos de una sociedad comercial, que son un albur. Si los servicios ofrecidos no se corresponden a lo aportado, empezará la deserción; pero si se cae en una tentación populista para contener la deserción se destruirá la base económica de la institución. Y los excedentes, por supuesto, tienen que ser invertidos en algo; y la tentación

-o incluso la urgencia- que produce su disponibilidad, de usarlos en proyectos faraónicos puede ser demasiado alta.

El manejo conservador y sensato de los fondos ha sido la línea general de Coomeva desde su fundación y una de sus principales fortalezas. A la larga, la prudencia siempre ha prevalecido.



El Dr. Jesús Fonseca (miembro del Consejo de Administración) felicita al Dr. Víctor H Pinzón (gerente) durante un acto de entrega de Botones de Oro de Solidaridad a asociados de Coomeva. Al fondo, Gilberto Lotero, presidente del Consejo. Noviembre de 1981. Archivo personal Víctor H. Pinzón.

Vecinos y amigos: Las cajas de compensación

En grandes líneas, las cooperativas se pueden agrupar en tres grandes conjuntos: son entidades productivas industriales, de servicios o lo son de consumo. Las de servicios, a su vez, en general desarrollan algún brazo financiero para manejar sus recursos, pero fuera de eso, el límite para inventarse y suministrar servicios es la imaginación.

Con las industriales pasa más o menos lo mismo, pero tienden a meterse en negocios de transformación genérica de materias primas (como las emblemáticas cooperativas lecheras en varias partes del mundo) porque las transformaciones más complejas requieren capitales más altos para maquinaria e inventarios, niveles de capital que le toma años a una cooperativa alcanzar y que tienen una lógica de inversión diferente.

Las cooperativas de consumo son otra cosa; muchas, muchísimas cooperativas empiezan así... y suelen morir así al poco tiempo. Son muchas las razones para decidirse por esa ruta: la inspiración de los míticos Pioneros de Rochdale, la lógica del poder de compra de muchos

aportes reunidos, la forma relativamente veloz de lograr márgenes de ganancia comprando barato para vender más caro.

En Colombia, una de las cooperativas más exitosas de este tipo fue la Cooperativa de Trabajadores de la Caja Agraria, donde se formó Julio Enrique Medrano, luego arquitecto de la poderosa aseguradora cooperativa La Equidad. Se trataba en especial de comprar electrodomésticos de línea blanca para los trabajadores asociados a la cooperativa de esta empresa de carácter oficial.

Coomeva tuvo sus devaneos con la actividad de comercialización de consumo; Víctor H. por ejemplo recuerda que Coomeva no fue ajena a la idea de importar vehículos, como hiciera trágicamente la cooperativa de la Universidad del Valle. La diferencia es que evitaron la tragedia haciendo las cosas más o menos como las haría Amazon.com hoy: primero me paga y luego recibe. Muchos comercializadores de vehículos hicieron lo mismo en la época: una concesionaria de una conocida marca ponía a sus clientes a pagar por adelantado y cuando llegaba una remesa de vehículos, si el cliente lo quería rojo, le podían decir que sólo habían llegado azules y blancos, que tomara uno de esos o esperara a ver si de pronto en la próxima remesa...

Por mucho músculo que tenga la cooperativa, si usa su propio capital para crear stock se encontrará rápidamente en serios aprietos. Los caminos para que las cooperativas de consumo funcionen se resumen en dos modalidades:

“pague ahora y reciba más adelante” o superponerse a una red ya existente, como aprovechó en los sesenta la cooperativa de la Caja Agraria, la potente red logística de la Caja Agraria como tal, acostumbrada a mover dinero en grandes cantidades, de manera que despachar una nevera a los sitios más inopinados no era como para erizar a nadie.

La asamblea de fundadores y la administración delegada en Uriel y Víctor H. tuvieron la sensatez de ver que no tenían nada parecido al segundo requisito y no estaban las cosas como para exaltar los ánimos organizando compras por adelantado como el primero. Pero además Víctor H. le tomó la medida a otro actor social que llevaba diez años buscando su lugar y al fin parecía haberlo encontrado y parecía ser uno extremadamente vigoroso: las cajas de compensación familiar.

Con antecedentes en las guerras napoleónicas, pero encarnadas en su forma actual en plena I Guerra Mundial en Francia por empresarios católicos muy imbuidos por las ideas de la encíclica *Rerum Novarum*, la iglesia preconizó y auspició su desarrollo por todas partes donde tuviera presencia, como un mecanismo de redistribución del ingreso y de justicia social. Curiosamente en Colombia no serían adoptadas por los ultracatólicos gobiernos conservadores tendientes exactamente a ese tipo de pensamiento -que podían asimilar a su idea de la limosna y la caridad cristiana-, sino el súper secular gobierno del liberal López Pumarejo, como una forma de balancear la

situación social de un país donde el proletariado urbano laboral crecía a ojos vistas.

Las cajas de compensación fueron aceptadas como una figura del paisaje económico y social de Colombia, más o menos al mismo tiempo que el Instituto del Seguro Social, como un vehículo para permitirles a los empresarios hacer aportes más altos a la seguridad social si lo deseaban, pero se quedó sin reglamentar. De esa fase inicial no nació sino una caja, Comfama, de empresarios antioqueños para trabajadores de sus empresas.

Pero sí sería un conservador el que les daría su forma actual: Raimundo Emiliani Román, ministro de Trabajo de la Junta Militar que derrocó al golpista Rojas Pinilla. La devaluación decretada en la moneda estaba destrozando los salarios nacionales, que de por sí eran magros; así que Emiliani propuso, para horror de todos los economistas, que las empresas entregaran un valor de su nómina a las cajas para ser transferido a trabajadores que cumplieran con unos requisitos de elegibilidad considerando su situación económica y familiar.

Pero con horror y todo no estaban las cosas como para enfrentarse al gobierno de los Quíntuples, los generales de la Junta Militar. Con la desconfianza de siempre por entregarle al Estado recursos para que los administre, los gremios decidieron que puestos a dar subsidios, los administrarían ellos mismos. Desde ahí, los gremios se dedicaron a establecer estas cajas con alcance regional y

no nacional, como se quería inicialmente. Y uno de los más dinámicos fue la ANDI, la Asociación Nacional de Industriales, hoy de empresarios.

“¿Y quién iba a competir con eso, a ver?”, se pregunta hoy Víctor H., como se lo preguntaba en esa época.

Se refiere a la tentación de recorrer con Coomeva el camino más bien sencillo del cooperativismo de consumo.

El decreto que reglamentó las cajas en 1957 les entregaba el cuatro por ciento de la nómina de las empresas con más de veinte trabajadores y en ese mismo año se fundaron las dos cajas más grandes de Cali y del Valle del Cauca, Comfandi y Comfenalco.

En 1964 Roberto Arias Pérez, el director de Colsubsidio, consiguió que Belisario Betancur, ministro de Trabajo de la época, permitiera que los excedentes generados por los gastos de administración que la ley les autorizaba fueran utilizados en programas diferentes a entregar en metálico el subsidio familiar.

Con esa autorización, en poquísimo tiempo las cajas levantaron centros de recreación, escuelas, puestos de salud en áreas que concentraban a las mismas familias beneficiarias del subsidio, pero donde no solían habitar las familias de los médicos. Esta imprevista segmentación descartó como clientes de las cajas a los profesionales de nivel social un poco mayor y sobre todo a los médicos, el grupo objetivo donde aspiraba en su inicio a hacer pie la

naciente Coomeva. Así pues, la Cooperativa no se vería obligada a competir con las ya fortísimas cajas mientras se mantuviera bien asentada en su lado de la cerca. Y aun cuando Coomeva abrió su vínculo a todos los profesionales, la mayoría de ellos tampoco eran un mercado al alcance o interés de las cajas.

Pero en el tema de consumo la cosa sí pintaba a otro precio. Sin mover un dedo, sin satisfacer asociados, sin depender de que un grupo disperso de personas naturales pagara sus aportes, el Estado se aseguraba de que las cajas cada mes recibieran una fenomenal inyección de recursos, a lo que se suma que en sus consejos de administración se sentaban los gremios que afiliaban a los productores más grandes del país. Los mecanismos de estabilización de precios quedaron en cabeza de los supermercados de estas cajas y hoy no es raro ver a gente de los estratos más altos de las ciudades comprando en los que todavía sobreviven a pesar del embate de las cadenas multinacionales.

Atípicas y todo en la ortodoxia solidaria mundial, para Víctor H. las cajas son parte fundamental del sistema de solidaridad colombiano y su trabajo hoy es imprescindible. De hecho, dadas las particularidades de la sociedad colombiana, tal vez era la única forma de incidir a gran escala y rápidamente en la población menos favorecida; de manera que competir con ellas como cooperativa, además de suicida, es esencialmente perverso porque se puede acabar alterando un sistema grande pero bastante delicado.

Al momento de escribir esto existe una propuesta en el Congreso para quitarles a las cajas una parte de los recursos que administran, para usarlos en una nueva prima a trabajadores por debajo de cierto nivel devengado, propuesta que indigna profundamente a Víctor H. La idea de poner en riesgo un sistema, por distribuir sus recursos entre muchos individuos sin que haya necesidad ni nada a la vista que lo reemplace, es algo que altera seriamente los ánimos aun en la mayoría de los centros de pensamiento económico más ortodoxos: descartando algunas voces aisladas respetables, la mayor parte de la misma profesión que se escandalizó con su creación hoy defiende esta institución con uñas y dientes.

Y el cooperativismo ahí

Uno podría escribir la historia del último siglo de Colombia sin quitar ni por un momento el foco del cooperativismo, algo así como la película Forrest Gump: el movimiento está presente, literalmente presente, ahí en la misma foto -a veces haciéndose sentir, a veces nada más por ahí pasando, pero ahí en todo caso- en muchos de los eventos definitivos de la historia reciente. De hecho, es un libro que está pendiente de ser escrito y no es este; por tanto, lo que sigue es solo un ejercicio muy a mano alzada, pero necesario porque demuestra que Coomeva ni es un accidente en la historia nacional, ni es una simpática anomalía en su economía.

Detrás de las guerras civiles del siglo XIX en este país estaba la difícil relación entre iglesia y Estado; pero debajo de eso había un problema que al día de hoy nos sigue acosando: la problemática articulación entre los productores locales y el comercio internacional.

Es verdad sabida que poner a los productores locales a competir de tú a tú con las multinacionales es decretarles una muerte segura, pero también es cierto que cerrarles las puertas a las multinacionales es asfixiar la competencia y propiciar una corrupción desaforada en los sectores

público y privado, y un largo collar de abusos con el consumidor local.

Ese problema se vivía igualito desde las peleas entre bolivarianos y santanderistas en los 1830 y llevó a la organización de sociedades de artesanos en cofradías productivas y también en sociedades de auxilio mutuo como la Sociedad de Caridad en 1846 y la Sociedad de Auxilio Mutuo del Señor del Despojo (he ahí un nombre como para una saga literaria) de 1899. Como no hay nada nuevo bajo el sol, la Sociedad de Caridad o al menos una homónima que vino a recibir personería jurídica en 1889, surgió cuando 39 artesanos se unieron para evitar la mendicidad y obtener un entierro digno, más o menos el pitecántropo del Fondo de Solidaridad de Coomeva.

Las fechas no son casuales: 1846 y 1899 son años que marcan los momentos de más álgida preponderancia conservadora en la historia nacional, con el potente nexo de esta ideología con la iglesia. Ambas organizaciones, desde su nombre mismo, anuncian su militancia cristiana, la caridad y la limosna como imperativo ético y responsabilidad social y, de hecho, ambas tienen como único requisito asociativo practicar la religión católica.

Pero no todo era tan inocente y solidario. En una época en donde todo se arreglaba declarándose en insurrección armada, las sociedades de artesanos y las reivindicaciones del comercio nacional y regional fueron catalizadores, no necesariamente causantes, por lo menos de tres de esas

guerras: la de los Supremos, la de Mosquera en 1860 y -sobre todo- la fatal guerra de los Mil Días.

Uno de los grandes perdedores en esa guerra fue el general Rafael Uribe Uribe, quien después de la derrota, a las buenas o a las malas, se fue alejando de los lineamientos fundacionales de su partido, para proponer una intervención limitada del Estado en la economía y lo que él llamó “socialismo democrático” en una muy célebre conferencia en 1904 en el Teatro Municipal en Bogotá, que luego afinaría en el discurso que publicó en su periódico El Liberal en 1911.

Cuando lo asesinaron en 1914, la bandera de sus ideas la retomó el general Benjamín Herrera, que a diferencia de Uribe Uribe sí era militar de carrera y formación. Los liberales solían participar como minoría en los gabinetes conservadores como una manera de vivir en paz, o al menos en ausencia de guerra y por esa razón Herrera era ministro de Agricultura de José Vicente Concha y desde ahí propuso el primer proyecto cooperativo colombiano para fomentar cooperativas agrarias.

Cuando en 1929, en una cena en un club bogotano, Alfonso López Pumarejo -el banquero potentado jefe de los liberales- pronunció su célebre discurso “el liberalismo debe prepararse para tomar el poder”, todos sus copartidarios lo miraron con una pregunta muda en cada cara: ¿de qué estás hablando, jefe?

La Guerra de los Mil Días se había hecho para liberar al país, o al menos a los liberales, del pesado yugo conservador que era la constitución de 1886; pero consiguieron exactamente lo contrario: ser arrasados en la guerra y consagrar el ascenso de los sectores más retardatarios y conventuales del partido conservador. Ni siquiera los bien intencionados esfuerzos del llamado republicanismo del presidente Carlos E. Restrepo en 1910 consiguieron hacer mella en la sotana que le habían puesto a la nación con la firma del Tratado de Neerlandia, que acabó la guerra.

Para 1929 era más que claro que el conservatismo estaba agotado, no como opción de poder sino de gobierno, porque simplemente había llegado a un punto en que la energía necesaria para contener el progreso que cabalgaba por el mundo era muy superior a la represión que el Gobierno podía aplicar.

Nunca se sabrá cuántas personas murieron en la llamada masacre de las bananeras: si le pregunta a un conservador, le dirá que si acaso fueron veinte los obreros caídos por protestar contra el régimen esclavista que tenía montado en el Magdalena la United Fruit Company; si le pregunta a un liberal le dirá que de quinientos no bajaron y si le pregunta a un comunista o un socialista no se transa por menos de cinco mil, un municipio pequeño completo.

En esa época, Santa Marta era parte de la Colombia más profunda, los gobernantes se enorgullecían de morir en el altiplano andino sin haber conocido nunca el mar y el campo era ese desagradable lugar donde los pollos andan

con plumas. De manera que era difícil que a alguien le preocupara, menos en el Gobierno, lo que pasaba en Cienagagrande o cualquiera de los pueblos que habían surgido específicamente para administrar los vastos sembrados de banano.

Sin embargo, con la escasa documentación que hay, se sabe que una de las pocas sociedades mutuales que surgieron en el país fuera de Bogotá apareció en Barranquilla, en 1899: la Sociedad de Mutuo Auxilio. En ella, pasado algún tiempo no fue difícil ver tanto un intento para organizarse frente a los abusos de “Mamá Yunái” -la empresa que en cualquier momento le daba por poner cercas en toda la costa y declararla propia- como un germen de reivindicación de derechos que vino a estallar fatalmente en 1929.

Pero a diferencia del Gobierno, López Pumarejo sí lo vio y aprovechando el escándalo, con masacre o no allá en las bananeras -pero vamos a decir que sí- y la división del Partido Conservador, lanzó a su partido en una frenética carrera de última hora, lo cogió desprevenido al Partido Conservador, acostumbrado por más de treinta años a la sumisión de los liberales y sacó presidente a Enrique Olaya Herrera.

El problema es que los liberales no estaban menos desprevenidos y despertarse de una modorra de treinta años no es de un día para otro. El presidente Olaya Herrera, para tratar de poner orden en el aparato productivo, y tal vez como un saludo a lo que después de todo había sido

la querida causa de un mártir del partido, Uribe Uribe, promulgó la Ley 134 de 1931 por la cual se reglamentaron las cooperativas en Colombia y que propició las tres primeras cooperativas reconocibles del país, la de bananeros del Magdalena, la lechera del Atlántico y la de buses de Santa Fe.

La Ley 134 tuvo entre sus partícipes, redactores, ponentes y votantes a un dream team de la historia del siglo XX, donde entre otros aparecen el arquetipo de los ministros de Hacienda: Esteban Jaramillo, Mariano Ospina Pérez, Luis López de Mesa, Silvio Villegas, Jorge Eliécer Gaitán o Alberto Lleras Camargo.

Al lado de ellos es preciso mencionar el nombre y hacer un breve homenaje a Francisco Luis Jiménez, un abogado de la Universidad de Antioquia que murió de módicos 107 años, de puro aburrimiento de haber escrito ya todo lo que iba a escribir, porque vitalidad le sobraba.

Amigo de toda la clase política regional desde muy joven, escribió para graduarse de abogado una tesis que resultó laureada sobre un tipo de sociedad muy poco usual en la época: las cooperativas. Esa tesis sería el origen del marco jurídico de la Ley 134, gracias al eco que tuvo en quien luego sería uno de los principales redactores de esta, Juan María Agudelo. Desde entonces, Jiménez haría del cooperativismo su misión de vida y ayudaría a montar muchísimas, además de propiciar becas y pasantías para que los colombianos fueran a ver otras experiencias cooperativas en el mundo.

En 1944, en el segundo gobierno de López Pumarejo, dentro de la misma pléyade de ideas de corte social de la época como la Universidad Obrera y las cajas de compensación, todas pensadas a partes iguales para detener el fantasma bolchevique quitándole aliento e impulsar la economía en los complicados años de la Segunda Guerra Mundial, surgió un curioso experimento cooperativo en lo esencial aunque no era una cooperativa, el INA, Instituto Nacional de Abastecimiento, que serviría para que los pequeños agricultores pudieran estabilizar los precios de sus cosechas uniéndose para venderlas en mercados pensados para ese fin. Ese instituto se llamaría después Instituto de Mercadeo Agropecuario, Idema, y su toma por los políticos y posterior desangre ha sido una pérdida nunca bien lamentada, pues fue la destrucción del más importante experimento de unión de venta autoadministrada por más de tres décadas, hasta morir estrangulada por la voracidad de la clase política, poniendo un manto de duda sobre las organizaciones de este tipo: en su concepción, en sus inicios, mucho tenía de cooperativismo el Idema, muchos ideólogos del movimiento participaron en su organización, pero no pudo defenderse de un insidioso ataque exterior.

Las cooperativas, para los gobiernos de la época, estaban llamadas a jugar un papel tan importante en la economía nacional, que el presidente Mariano Ospina Pérez tuvo tiempo de promulgar el 19 de julio de 1948 el Decreto 2462 entre los decretos de estado de sitio por el Bogotazo, reglamentando la actividad financiera

de estas instituciones. Y dentro del modelo de estado corporativista que quería impulsar Laureano Gómez en su reforma constitucional, aparecían las cooperativas entre las instituciones necesarias para la paz de la república.

Finalmente, y para ver otro caso del poético eterno retorno en América Latina y volver a nuestro tema, en 1963, unos meses antes de la fundación de Coomeva, se produjo un decreto ley, el 1958, promulgado por Guillermo León Valencia, al mismo tiempo que creaba una entidad formal para la vigilancia y dirección de las cooperativas, la Superintendencia de Cooperativas, fue también un modo de poner en cintura, desde el punto de vista del Gobierno, a las cooperativas campesinas que parecían un nido de marxistas a punto de eclosionar. Y así Coomeva surge unos meses después, casi junto a la superintendencia que le puso pantalón largo al cooperativismo en Colombia y una intervención a las organizaciones campesinas que hubieran servido, tal vez, solo tal vez, para contener el fenómeno guerrillero de las FARC que nos costó tanta sangre.

El judío errante: una casa para Coomeva

Asomeva fue mucho más que el depósito de gente del cual sacar a los fundadores y primeros asociados de la Cooperativa: fue el lugar donde Coomeva se acomodó y fue creciendo, en un espacio que le prestó la primera en su sede del centro.

Pronto fue claro que una cosa era una cooperativa y otra una asociación. La Asociación existía para defender los intereses de los médicos y tal vez perseguir algún interés intelectual y académico; mientras que la Cooperativa estaba para prestar servicios, sobre todo cuando se dio cuenta de que hacerse cooperativa no tenía sentido si no se iba a trabajar con el dinero y la actividad más evidente era el crédito a los asociados.

La demanda de crédito creció rápidamente. Eran cuantías más bien pequeñas que servían a los asociados para destrabar algún compromiso o deseo ocasional, pero no para inversiones importantes.

Por su tamaño, el análisis crediticio era relativamente sencillo. Coomeva había abierto su vínculo a otras profesiones afines a la Medicina, en vez de asociar

exclusivamente médicos como era el prospecto inicial. Pero aun así, en una ciudad pequeña y gravitando los asociados alrededor del Hospital Universitario en su mayoría, puesto que la masa inicial que referenciaba a sus amigos estaba allá, la actividad podría llamarse más de confianza que una operación profesional. Y así no tuvo mayores sobresaltos.

Pero pequeña y todo, esta operación demandaba contabilidad, tesorería, una mínima atención al cliente. Una operación de servicios financieros, por pequeña que sea, no es algo que hacen dos adolescentes en el garaje de la casa de sus padres y luego salen con un invento que cambia el mundo. Requiere logística. Lo cual a su vez significa espacio.

Uriel, como gerente general, con la absoluta y reconocida terquedad que lo caracterizaba y el convencimiento de que estaba haciendo una cosa buena, muy buena, mejor en todo caso que lo que hacía Asomeva por mucho que le agradeciera, fue invadiendo el espacio de la casa donde funcionaba la Asociación. Y en ese equilibrio estaban cuando ocurrieron dos cosas.

La primera, en 1967 Uriel se ganó la beca OEA/Fundación Friedrich Ebert para estudiar cooperativismo en Alemania. La segunda es que Víctor H. quedó como gerente encargado y se encontró de manos a boca con que la demanda de crédito superaba la capacidad de lo que se recaudaba de aportes.

Decidió entonces fortalecer el servicio de crédito solicitando un crédito bancario, razonando que era mejor ganar poco, o incluso salir solo en ceros, pero no darse el lujo de desatender solicitudes. Al fin y al cabo el cooperativismo hasta ese momento no había pasado de ganarse un compás de espera, con lo cual empezar a devolver solicitudes podía interpretarse de alguna forma fatal. Para solventar el problema y fondearse para hacer préstamos, fue a pedir un crédito al Banco de Bogotá, que por supuesto se lo negó, vista la informalidad estructural del sector cooperativo en ese momento.

Que sea diplomático no significa que se tome un no con facilidad. Insistió tanto, que al final el gerente del Banco le ofreció la única opción posible: como los había presentado un hermano de Víctor H., el gerente autorizaría el crédito a título personal al insistente peticionario, con su hermano como codeudor y ahí sí, sí querían, por allá como segunda codeudora, la cooperativa. Fue un préstamo por cincuenta mil pesos, una cantidad como para helarle la sangre a cualquiera, en un año en que el salario mínimo era \$519 y una casa amplia sin ser lujosa valía un poco más de dos mil pesos. No fue exactamente una solución ortodoxa y así lo hizo ver Uriel a su regreso, pero el servicio quedó salvado con esa especie de crédito puente.

El beneficio de esa táctica dio más frutos cuando ese mismo año de 1967, con ideas frescas de Alemania, Uriel propuso ampliar el vínculo asociativo. Podemos llamar a esto la Batalla por el Vínculo, reeditada en los ochenta y

los noventa con resultados más o menos traumáticos en diferentes ocasiones.

En una cooperativa, una de las decisiones absolutamente fundamentales es quiénes van a ser sus asociados. Como las naciones debaten quiénes son sus ciudadanos y por serlo tienen derecho a su protección y a pedirle servicios y condiciones dignas, las cooperativas hacen otro tanto.

“Si uno lo piensa bien, una cooperativa es al final solo un grupo de personas reunidas para lograr objetivos que tienen en común”, murmura Víctor H. casi para sí mismo. Fallar en determinar exactamente ese vínculo hará imposible que la cooperativa pueda desarrollar servicios adecuados sin generar un desperdicio. Pero si el grupo es demasiado pequeño y especializado, le será muy difícil lograr la masa crítica necesaria para sobrevivir y prestar servicios de cualquier especie.

Algunos querían que la cooperativa se mantuviera como estaba, solo para personal de salud; no faltó el que dijera que “no tenía ganas de llevar abogados a que se la robaran”. Pero era claro que esa no era una opción, eran demasiado pocos, de esos pocos menos todavía se querían asociar y los poquísimos que quedaran en la cooperativa exigirían servicios de calidad mucho más alta de la que podrían financiar y se irían al no recibirlos.

En la otra esquina se sitió Uriel, que llegó con ideas nuevas de su curso en Alemania: su propuesta era abrir la cooperativa a todos, absolutamente a todos, propender

porque cada colombiano tuviera la oportunidad de formar filas en Coomeva.

Prácticamente toda organización fundamentada en una idea y una doctrina ha tenido que pasar por esa discusión. Si el cristianismo debía quedarse en Judea o debía alcanzar a los gentiles. Si el Islam debía afirmar sus conquistas en Arabia contra los cultos paganos o extenderse. Si la Revolución Francesa debía ser exportada a toda Europa o si debía defenderse dentro de sus fronteras. Si Estados Unidos era un imperio con un destino manifiesto o era una república que debía contentarse con su territorio. Si el comunismo era de un solo país o se debía buscar la revolución mundial. Y así. Lo raro es que la discusión no se hubiera dado.

A Víctor H. ambas propuestas le parecían peligrosas: demasiado raquítica la cooperativa resultante de trabajar solo con personal de salud, la negación de vínculo cooperativo mismo si cualquiera podía entrar. De manera que llegó a un pacto de compromiso con Uriel, ni el primero ni el último que harían: si la propuesta de abrir a cualquiera el vínculo no pasaba en la Asamblea, él, Víctor H., presentaría inmediatamente otra.

Tal cual se hizo, la propuesta de Uriel se empantanó en medio de agudos debates y Víctor H. propuso exitosamente la suya: a partir de ese momento, cualquier persona graduada en cualquier profesión podría ser asociada de Coomeva y se llamaría la Cooperativa de los Profesionales, sin cambiar su nombre ni su sigla, como

un saludo a sus orígenes históricos. Sería la primera discusión por el vínculo cooperativo, no sería la última y tendría consecuencias importantes en el tiempo.

Fue también el momento en que se hizo preciso pensar en una sede para la Cooperativa y la decisión la precipitó (y el verbo se usa de forma por poco literal) algo de lo cual por desgracia no queda registro fílmico, porque sería digno de un sketch de comedia inglesa en la variedad más surrealista.

De alguna manera Uriel consiguió una caja de valores que más parecía una bóveda. De dónde la sacó o qué estaba pensando al recibirla será un misterio que jamás podrá resolverse, aunque uno puede imaginarse que los antioqueños no tienen la fama de negociantes que tienen por nada y todo les sirve para algo, así sea para venderlo. Lo cierto del caso es que la caja no se vendió: se contrató una grúa y se desarmó todo el balcón de la casa de Acomeva para poderla meter a los espacios que Coomeva tenía colonizados. Víctor H., prudentemente, hizo un punto de no pasar, ni hablar de quedarse, debajo del armatoste que en cualquier momento podía tumbar la vieja casa.

El hecho creó conciencia de la precariedad de la situación, por cómoda que fuera; y por esa época se supo de un edificio que un grupo de laboratoristas clínicos iba a construir en el norte de Cali, en el sector del barrio Versalles, uno de los polos comerciales y de vivienda de los flujos de dinero que habían llegado con las multinacionales a la ciudad.

El edificio debía ser de apartamentos; pero en la negociación Víctor H. les sugirió a los constructores que lo dedicaran a consultorios y oficinas, sugerencia que fue aceptada. Coomeva negoció y obtuvo tres pisos de la edificación.

Y de nuevo empezó un proceso expansivo comparable al que se había dado en la casa de Asomeva: la Cooperativa se fue apropiando de cada vez más espacios de la edificación hasta el punto de acabar llamándose “Edificio Coomeva”. Para muchos caleños, ese edificio sigue siendo la sede emocional de la Cooperativa, por más que se haya cambiado de sede hace más de veinte años. Algunos consultorios sí funcionaron en el edificio, pero en general Coomeva se tomó la fracción más grande y aun así fue tomando otros inmuebles cercanos.

El edificio tuvo a su vez otro debate interesante: ¿debía él mismo ser una cooperativa? La decisión final fue negativa, se formó una propiedad horizontal convencional con unidades privadas. Este debate marcaría la aparición en la dirigencia de la Cooperativa de Jesús Enrique Fonseca, un médico cardiólogo, hijo de uno de los “quíntuples”, los cinco generales de la Junta que reemplazo en la presidencia a Rojas Pinilla. Su relación con lo que consideraba principios y valores abstractos del cooperativismo era más bien ambivalente y llevó al Consejo de Administración una marcada (y en Coomeva, nueva) preocupación por los resultados financieros de la institución.



El Dr. Uriel Estrada (segundo de izquierda a derecha) y el Dr. Víctor H. Pinzón (derecha), reunidos con los constructores del edificio de la Avenida Estación, que hasta 1997 sería la sede de la cooperativa en Cali. Archivo personal Víctor H. Pinzón.



El Edificio Coomeva en la Avenida Estación de Cali, en una imagen de 1974. Archivo Centro del Pensamiento Coomeva.

Su aparición en el Consejo, del cual llegaría a ser presidente, y este aparente cambio de guardia, aunque generacionalmente fueran más o menos comparables los que estaban y los que llegaban, mostraría una tensión interior de la organización: ¿debían ser cooperativas todas las actividades que emprendiera o en las que participara la Cooperativa? La discusión la propició la naturaleza que debía tener el edificio y podía sonar más bien intrascendente, pero lo importante es que no se discutió a la luz de la filosofía sino del caso práctico. Intrascendente y todo, es la misma discusión que con el tiempo y en otros casos terminaría, como veremos, llevando a un agudo debate alrededor de la constitución de sociedades anónimas en el Grupo, con mayoría accionaria de la Cooperativa. El diagnóstico sobre las implicaciones de recorrer ese camino no se ha resuelto plenamente, aunque ciertamente se han logrado soluciones ingeniosas.

Era el final de los años sesenta; la discusión por la apertura del vínculo a todas las profesiones decretada en 1968 había sido difícil pero muy interesante y productiva desde el punto de vista filosófico y Coomeva tomaba así el perfil que le permitiría su formidable crecimiento futuro. Pero al mismo tiempo ese final de la década traería importantes convulsiones a la otra organización que permitió el experimento casi sui generis de una cooperativa de profesionales en Cali: la Universidad del Valle.

La Universidad del Valle, o del estudio en tierra caliente

Con el crecimiento de Cali y la llegada de capitales y empresas, se hizo imperativo contar con recurso humano calificado local que alimentara ese desarrollo. El Valle del Cauca, aun desde el siglo XIX, había buscado tener alguna forma de impulsar la educación superior, pero hasta entonces se había limitado, cómo no, al tema agrónomo, condicionado por la caña de azúcar.

Sin embargo, la situación hacia los 1930 era un poco esquizofrénica al respecto en la región: por un lado se deseaba tener ese centro educativo, por otro lado la gente desconfiaba de que Cali, con la particular idiosincrasia caleña, con su clima cálido, su fama fiestera, su alborozo, fuera propiamente un sitio para estudiar. En la mente de la gente, “estudiar” era un verbo que se conjugaba con frío, neblina y un recogimiento conventual como el que podía encontrarse en Popayán, Tunja o Bogotá.

La fundación del colegio Berchmans, de la orden jesuita, que vino a complementar la oferta de los hermanos maristas del colegio San Luis, puso sobre la mesa la

discusión de nuevo. Sonaba bastante poco práctico, por no decir que ofensivo, que todos los muchachos de la ascendente burguesía local caleña y de una clase media que se iba sedimentando rápidamente tuvieran que hacer una especie de noviciado para poder ser profesionales, máxime teniendo en cuenta que las opciones en Colombia fundamentalmente se reducían a Derecho, Medicina y a alguna Ingeniería como la Civil.

Y había una institución de la cual echar mano: el viejo Colegio Republicano de Santa Librada. Levantado en el centro de Cali a imagen de los claustros coloniales como el Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario o el Colegio de San Bartolomé, a una escala menor, el colegio tenía las instalaciones necesarias para lograr el objetivo propuesto, el cual se volvió la bandera del cenáculo de la Cámara de Comercio, en ese momento institución de negocios y club exclusivo a partes iguales y que la política local debía tener obligatoriamente en cuenta.

Ese impulso de la Cámara de Comercio y de otras entidades similares, que empezó tibiamente y fue volviéndose un programa de ciudad, se le debe al quijote que enarboló la bandera de sacar adelante en Cali una universidad, Tulio Ramírez Rojas, que había sido concejal y diputado, venía de dirigir una institución de enseñanza técnica también muy querida por los caleños y que hoy hace parte de la oferta de educación superior de la ciudad: el Instituto Antonio José Camacho. Tanto, que en el acto administrativo que creó la Universidad se lee “sin base ni atmósfera de confianza

pública y solo basada en la fe magistral de Tulio Ramírez, su promotor insigne”.

A don Tulio, el primer rector de lo que empezó llamándose Universidad Industrial del Valle y desde 1954 Universidad del Valle, le parecía que un departamento no era de verdad tal sin una universidad. La facultad estrella de la Universidad en ese entonces, la de Medicina, que hizo mucho por situar a la nueva alma mater en el mapa nacional, se fundó en 1950. Como en el caso de Coomeva, no fue la obra de una sola persona, como no fue la Universidad obra solo de Tulio Ramírez, pero cuando los esfuerzos confluyen en una persona que los coordina hasta el punto de que esfuerzo, logro y persona se funden en una sola cosa, esa identificación se vuelve inevitable, porque a los seres humanos nos sigue gustando más la historia de héroes que la de fuerzas impersonales, aunque la segunda sea académicamente más explicativa. En el caso de la Facultad de Medicina de la Universidad del Valle sería “el” decano eterno para todos los que estudiaron con él, Gabriel Velásquez Palau.

Había estudiado en Cornell, como los caleños más afortunados, que a falta de opciones locales acababan en el extranjero y regresó para toparse con la universidad en plena ebullición. Así, con escasos treinta años, asumió el reto de montar una facultad tan compleja desde cero. Y gracias a sus contactos nacionales e internacionales, pronto logró contactos con el Gobierno nacional y con fundaciones internacionales, en especial la Rockefeller,

para fundear la iniciativa y darse el lujo inaudito de traer de otras partes de Colombia médicos a ser profesores de tiempo completo.

“Velásquez”, porque por muchos años en Cali no había necesidad de decir más para saber de quién se estaba hablando, se aplicó a fondo a crear una escuela de prevención en salud y a hacer de la epidemiología una ciencia que ayudara a entender y explicar los problemas comunitarios. Gracias a él, los problemas más acuciantes de la ciudad encontraron un método de tratamiento científico que hizo eco en los poderes establecidos de la región, que al fin y al cabo resultó que no era un aquelarre mefistofélico dedicado a ver cómo mantener a la gente de la región en la pobreza y la ignorancia. Gracias a sus teorías y a su colaboración personal, la empresa social en Cali tuvo un importante desarrollo con las fundaciones más renombradas del país.

El otro nombre que necesariamente debe tocarse en esta breve historia es el de Alfonso Ocampo Londoño, otro fundador de la Facultad de Medicina, también alumno de universidades de Estados Unidos, Harvard y Cornell, y quien llegaría a ser ministro de Salud y de Educación antes de ser rector de la Universidad del Valle en 1966.

Es difícil imaginarse en Colombia a alguien más comprometido con la idea y necesidad práctica de la educación superior que Ocampo, quien le dedicó a esta labor casi toda su vida profesional. Su nombre está íntimamente ligado con dos instituciones de excelencia

nacional, la Universidad del Valle y la Universidad Icesi, ambas en Cali. No fundó ninguna de ellas, pero les dejó una impronta tan visible, tan propia, que la historia de ambas tiene en él un capítulo propio.

Pero los sesenta había sido una década difícil para dedicarse al oficio de la educación superior. Después de una guerra civil no declarada tan, pero tan violenta que en este país de guerras civiles se le dio el nombre de La Violencia, los partidos históricos liberal y conservador firmaron una paz basada en la distribución del Estado entre ellos. Lo cual solucionó de forma creativa la matazón entre militantes de ambos partidos en toda Colombia por el solo hecho de su filiación política, pero trajo el inesperado problema de cerrar todas las avenidas hacia la dirección del Estado a todos los que no fueran militantes activos de uno de los dos partidos.

En otras palabras, el principal empleador, administrador, dueño de recursos y fijador de políticas nacionales, el Estado, era ahora propiedad exclusiva de dos partidos y para acceder a los cargos públicos era más importante el carné de militante y la recomendación de un jefe político que cualquier mérito que pudiera tenerse. En honor a la verdad, Colombia había sido eso toda la vida; pero ahora que la gente estudiaba y que la población estudiantil era creciente, imponer esa idea era más difícil que en los 1920. Y por supuesto, las ideologías que estaban a mano, las que encarnaban el resentimiento social (con las generaciones anteriores, con los modos conventuales de

la república) y las que tenían un aura romántica, encima exitosa luego de la revolución cubana, eran el comunismo y el socialismo, que dieron así el brinco de los sindicatos a las universidades y a la vida civil.

Si hay un nombre que signifique “capitalismo” en el ancho mundo, ese es Rockefeller. Y esa fundación suministró los fondos para el edificio de Medicina Social del campus de San Fernando de la Universidad del Valle, inaugurado en 1955 y los directivos de la Fundación solían visitar la Universidad y conocer los procesos que se estaban llevando a cabo en la región en materia educativa. Y luego, en 1962 la Fundación Kellogg aportó recursos para la creación del sistema de bibliotecas de la Universidad.

Los estudiantes, soliviantados por las reclamaciones que se hacían en el mundo por el Mayo Francés, la guerra de Vietnam, la independencia de los países africanos, la revolución cubana, la muerte del Che Guevara y otra larga lista de eventos que se apiñaron en unos pocos años, “descubrieron”, como si fuera la gran cosa y no hubiera bastado preguntar, que una parte de la investigación aplicada que se hacía seguía los lineamientos e intereses de las fundaciones americanas. Dicho así, parece que en Cali hubiera un centro dedicado a verificar las investigaciones del doctor Mengele cuando en realidad se trataba de lo que los norteamericanos llamaban medicina tropical, temas de investigación propios de la zona ecuatorial que ellos no tienen y que luego aplicaban en otras partes del mundo. Y pues sí, es de suponer que los laboratorios

farmacéuticos de ese país, que al fin y al cabo no los había acá, se beneficiaran de esa investigación.

Cuando los estudiantes se tomaron las oficinas directivas de la Universidad para buscar en los archivos documentos que probaran la infamia imperialista de la que era víctima la región, empezaron a darse movilizaciones en los puntos más importantes de la ciudad y comenzó a posarse sobre ella un clima de desasosiego. A la mayoría de la ciudad, con ese temperamento festivo con que el caleño suele tomarse todo, le parecía hasta simpático ver reeditadas las manifestaciones parisinas en la céntrica Plaza de Caicedo. Pero pronto las cosas dejaron de ser divertidas.

Se dio una conjunción de eventos desafortunados en pocos días, incluso en pocas horas. Cuando Ocampo nombró un decano de Ciencias Sociales que desagradó a los estudiantes, las cosas desembocaron en una serie de tomas de los edificios universitarios y en refriegas con el ejército y la policía, incluyendo un serio intento de agresión contra el rector. Con autorización de este, la policía se tomó la Universidad el 23 de febrero de 1971 y desalojó a los estudiantes huelguistas que se la habían tomado, lo que llevó a que los estudiantes se congregaran en un parque cercano al campus.

Fue entonces cuando se supo que habían asesinado a Jalisco.

Edgar Mejía Vargas, “Jalisco” para todo el mundo, vaya uno a saber la razón, era un deportista eximio de la Universidad,

querido por todo el mundo y que no tenía absolutamente nada que ver con ningún grupo revolucionario; su muerte llevó a un enfrentamiento feroz contra el ejército, que desembocó en la renuncia de Ocampo a la rectoría. Velásquez se había ido unos meses antes no encontrando muy amable el clima para su trabajo y las fundaciones americanas pronto dejaron Cali para no volver, al menos directamente, por los lados de la Universidad.

Ese 23 de febrero Víctor H. era jefe de Urgencias del Hospital Universitario, el más cercano al enfrentamiento que ya era una batalla campal y más de una vez tuvo que presenciar las asonadas de los estudiantes llegando con sus heridos. Recuerda particularmente uno, con una herida en la cabeza de la cual le salía medio cerebro: “Uno entiende la desesperación de los estudiantes, el derecho a buscar ayuda, pero esa persona y varios otros que llegaron ese día ya estaban más allá de cualquier ayuda posible”.

Como consecuencia de este evento las tensiones llegaron a puntos de no retorno. El ejército dispuso un contingente entre la Universidad y el Hospital Universitario para enfrentar a los estudiantes. Mientras Ocampo exponía la situación a los profesores en el auditorio del Hospital, los estudiantes -en una especie de carga suicida- se lanzaron a romper el cerco del ejército; en medio del estruendo, viendo la situación perdida, los profesores armaron dos cordones humanos para permitir la salida de Ocampo del edificio y si los estudiantes querían agredirlo tendrían que llevarse por delante a los profesores desarmados.

En concepto de Víctor H., Cali no ha reconocido del todo la deuda que tiene con Ocampo. No solo se le debe la ciudad universitaria de Meléndez y una vigorosa ampliación de la oferta académica y de cupos para atender a todo el Departamento; además, durante todos los eventos de la crisis, toda la clase dirigente de la ciudad lo respaldaba y hubiera querido que se quedase, al menos un tiempo más, pero el costo hubiese sido enorme. Su renuncia fue un gesto doloroso de prudencia y generosidad con la ciudad y con la universidad que tanto quería.

La renuncia del rector por supuesto fue reclamada como una victoria de dignidad y orgullo nacional por los estudiantes, pero resultó una victoria pírrica. Y considerando que los fundadores de Coomeva eran médicos relacionados con la Universidad y que los profesionales que iban llegando desde 1967 también encontraban una vinculación con la misma universidad, cuando no eran egresados de ella, los cambios en la Universidad, sin afectar directamente la vida organizacional de Coomeva, transformaron de forma drástica la ciudad apacible y en la cual la conciencia social pacíficamente había tratado de ponerse al día, con una innegable deuda histórica. Venía una década bastante desapacible para todos.

*La Cooperación descansa
en el simple principio de que
como seres humanos nos
necesitamos mutuamente.*

James Peter Warbasse

El bosón de Higgs: Principios y Valores Cooperativos

Para Víctor H. la posibilidad, la sola posibilidad, de que los valores y principios cooperativos se consideren “abstractos” o sirvan para justificar unos resultados financieros ruinosos demuestra con absoluta claridad que quien está hablando no entiende en absoluto de cooperativismo.

Para él, estos valores y principios son mucho más que una oración, una declamación y un mantra. Son escudo para defender la permanencia de una cooperativa en el tiempo; son espada para ayudarlo a crecer y demostrar que su modelo es válido, merece existir y merece tener un espacio en la sociedad.

Cuando uno habla con él, salpica sus argumentos con “el principio número tal” o “el valor cual”. Y no lo dice por decirlo: su explicación de sus disposiciones como gerente, como consejero o como partícipe de las decisiones de la Cooperativa en el puesto donde estuviera fluye naturalmente a partir del valor o principio que esté citando.

¿Se puede hacer distinto? Dentro de una cooperativa por definición no. La parte empresarial y de emprendimiento es solo la materialización accidental de la filosofía, si ese aspecto empresarial se impone al aspecto filosófico puede ser muy exitoso, pero ya no es una cooperativa. Lo cual no quiere decir que no sea exitoso como emprendimiento comercial, de manera que al final del día la pregunta no es si se quiere tener éxito en algo o no, sino si se quiere tener éxito dentro del cooperativismo y darle espacio a otras medidas aparte de las financieras, o por fuera del cooperativismo y tener éxito como empresa comercial dedicada solo al estado de resultados.

Ahora, es preciso detallar esos valores y principios porque, primero, sin ellos no se entiende el personaje del que surge este texto y, segundo, no se entienden varios de los debates que caracterizaron el crecimiento de la exitosa experiencia que ha sido y es Coomeva.

El primero de esos principios, la asociación abierta y voluntaria, significa que asociarse a una cooperativa debe ser una decisión autónoma y voluntaria siempre;

imponerle a alguien una cooperativa porque a través de ella una empresa presta algunos servicios o como un artificio laboral tramposo por definición, es corromper la idea misma de esta forma organizacional. Las personas que se asocian son entonces aquellas que están dispuestas a utilizar sus servicios, aceptar las responsabilidades que conlleva asociarse y no debe haber ninguna discriminación a la hora de considerar el ingreso de un potencial asociado.

El segundo, el control democrático por parte de los asociados, significa que son organizaciones controladas por todos sus miembros, quienes participan activamente en definir sus políticas y tomar las decisiones. Quienes son elegidos como delegados para representar a los asociados en la Asamblea responden ante los asociados, y es ante todos los asociados, no ante una base electoral; y cada uno de los asociados, sin importar aporte, trabajo o cualquier otra consideración, tiene un solo voto.

El tercer principio se parece al anterior, pero es sutilmente diferente y precisamente de entender esa sutileza se deriva el entendimiento del cooperativismo: la participación económica de los miembros. Todos los asociados participan de manera equitativa y controlan mediante el ejercicio democrático. Al menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa y sobre la parte que sigue en cabeza de cada individuo se debe pagar una compensación limitada, cuando haya lugar a ella en el ejercicio de la cooperativa. Los eventuales excedentes se dirigen a tres posibles fines. Al desarrollo

de nuevas actividades y servicios; a la creación de reservas para el fortalecimiento de la cooperativa; o a beneficios trasladados a los asociados cuando usan los servicios cooperativos, como por ejemplo los ahorros que perciben al usar los servicios: entre más lo usen de forma racional más se benefician, en comparación a un no asociado. O, claro, puede ser una combinación de las tres posibilidades anteriores.

El cuarto principio es la autonomía e independencia. Siempre que entren en acuerdos o alianzas con el Estado o con otras organizaciones, públicas o privadas, comerciales o también cooperativas, lo harán garantizando que la cooperativa siga siendo autónoma y asegurando a los asociados que conservan su control democrático sobre la institución.

El quinto principio, la educación, formación e información, significa que es responsabilidad de la cooperativa suministrar educación y entrenamiento a los dirigentes que forman parte de sus cuerpos colegiados, sus empleados, sus gerentes y administradores y a los asociados en general, para que todos puedan hacer aportes que contribuyan eficazmente al desarrollo de la institución. Y especial atención merecen los jóvenes como futuros integrantes del movimiento y los líderes de opinión para enseñarles y explicarles las bondades del cooperativismo, de forma que puedan contarlas para replicarlas.

El sexto principio es la colaboración entre cooperativas. Sería francamente un contrasentido tener un movimiento solidario donde una entidad le dijera a otra que se las arregle como pueda. Una cooperativa, por grande y exitosa que sea, entiende que su éxito y crecimiento depende del que tenga todo el movimiento y por esa razón todas ellas deben trabajar mancomunadamente a nivel regional, nacional e internacional para garantizar la prosperidad del movimiento como un todo.

Finalmente, en virtud del séptimo principio de compromiso con la comunidad, las cooperativas trabajan por el desarrollo sostenible del entorno donde se localizan, mediante políticas aceptadas por sus asociados y que tengan el fin específico de proyectarse y favorecer a la comunidad en la que se encuentran.

Por supuesto que esta lista, nada más recitada, carece de gracia. En concepto de Víctor H., estos principios se consolidan en una síntesis que surge naturalmente y sin problema del gregarismo mismo de la especie humana. Buscar compañía y complementarse los individuos, unos a otros, no es una idea, sino una consecuencia automática de nuestra genética.

A su vez esos principios tienen un sistema que los rige, los valores, esa esencia decantada que crea una ética particular. Cualquier institución, desde el Ejército hasta la Yakuza japonesa, desarrolla un código que rige lo que se acepta y busca en el grupo y lo que no se va a tolerar. Los principios crean un sentido de dirección, pero los valores

señalan las vías que se pueden emplear para materializar esos principios y, sobre todo, los que resultan inaceptables.

Ahora que Johnson & Johnson ha sido multada, en julio de 2019, en primera instancia por más de 570 millones de dólares (de USD 17.000 millones que pedía la fiscalía en perjuicios) acusada de fomentar con marketing engañoso el consumo de medicamentos altamente adictivos y peligrosos, con un papel importante en la llamada crisis de los opioides en Estados Unidos, uno menea la cabeza pensando lo lejos que se siente el espíritu de James Burke, el legendario presidente del laboratorio que en 1982, cuando se descubrió que una fracción desconocida pero aparentemente pequeña de pastillas de Tylenol había sido contaminada con cianuro.

El caso es el “Rolls Royce” de los casos de riesgo reputacional en todas las facultades de Administración del Planeta. La compañía hubiera podido asumir el riesgo, negarlo todo y solo en caso extremo indemnizar a las víctimas fatales. En cambio Burke entró a la sala de juntas con el Credo, el papel que había redactado en 1943 Robert Wood Johnson, heredero de los fundadores y presidente cuando la compañía iba a volverse pública y empezar a vender acciones. Burke estampó el credo con una mano contra la pared de la sala y les dijo a los directores que llevaban años hablando de ese documento, llenándose la boca con él y era hora de ver si de verdad creían en eso. En una sola reunión se decidió recoger todo el lote potencialmente contaminado de farmacias y clientes que ya lo hubieran

comprado gastando cien millones de dólares, una cifra intimidante ahora y con más razón en 1982.

Solo para probar que creían, al menos entonces, en los valores que pregonaban. Así queda probado que el cooperativismo no habla de abstracciones espirituales cuando habla de valores, que todas las empresas los tienen pero a veces las proclamas no tienen nada que ver con el mundo real. Y los valores son de acero, son rieles inflexibles: se cumplen o no, jamás en fracciones.

Esos valores son entonces:

La autoayuda, que sin duda resulta el más contraevidente pero que encarna esa verdad elemental de los abuelos: “ayúdate, que yo te ayudaré”. La cooperativa no está para aceptar, condonar o tolerar la pereza y la abulia, los asociados deben asumir un rol activo y responsable en su crecimiento personal. Todo el mundo tiene derecho a pasar un bache, una crisis y en ese momento la cooperativa deber(í)a tenderle la mano, pero ni es una situación indefinida en el tiempo, ni menos siendo testigos de cómo, quien recibe la ayuda, se recuesta y se rinde. El cooperativismo es humanista y humano no es ayudarle a alguien hasta volverlo un lisiado social, sino ayudar a quien quiere, desea y lucha por crecer en los buenos tiempos y por volverse a poner de pie en los malos.

La autorresponsabilidad significa que el asociado vive de acuerdo con sus deberes y los practica, y no se limita a reclamar derechos de un barril sin fondo. Hace un uso

moderado de los servicios para no cargar a los demás con gastos artificiales ni desecar el servicio y conoce las actividades inherentes a ese servicio para participar de ellas.

La democracia significa que cualquier, cualquier asociado puede ser parte de los órganos de dirigencia de la cooperativa y tiene derecho a proponer su nombre y hacer campaña en igualdad de condiciones. Pero significa también que para reclamar sobre la calidad o cantidad de los servicios conoce sus deberes y los ejerce, lo cual se traduce especialmente en votar cuando se convocan a las elecciones y, de ser elegido, defender el interés general de todos los asociados, y si los intereses generales de la cooperativa difirieran de los de su electorado particular, privilegiará el primero siempre y en todo caso.

El principio de igualdad es lógico y se explica solo: ninguna persona recibirá un trato separado, a favor o en su detrimento, por sus costumbres, su sexo, su posición social, su religión, su forma de pensar o sus usos culturales. Es decir, todos los asociados tienen el mismo acceso, en igualdad de condiciones, a los servicios y a la participación en democracia.

La solidaridad es la unión libre y voluntaria a la cooperativa y a la causa cooperativa con el objetivo de prestarse apoyo mutuo en la causa, de forma que la felicidad individual -un concepto muy superior a la mera satisfacción- esté alineada, en lo que corresponde a la cooperativa, con la felicidad de todos los asociados.

Estos valores y principios no son un gran invento ni nada que se le deba al cooperativismo. Al contrario, son el pálido intento de poner en palabras cosas que son esenciales en la especie humana. En realidad, lo sorprendente no es que el cooperativismo tenga estos valores sino que se crea que son exclusivamente suyos, cuando en realidad son lo que nos define como humanos.

Como individuos, somos débiles. Ni el más fuerte ni el más sabio ni el más inteligente sobrevivirá solo mucho tiempo, como no sea en un ecosistema pequeño y controlado como una isla desierta y llegando allá con algunas destrezas previas. El cooperativismo solo lleva al orden empresarial lo que es una condición nuestra desde el amanecer de los tiempos: la ayuda mutua, la generosidad, la voluntad de progresar entre todos nos sacó de las cavernas. Y aunque hayamos llegado a la Luna, seguimos siendo esencialmente los mismos especímenes que nos necesitamos entre nosotros; hay más ganancias en la generosidad y la solidaridad que en el egoísmo y el encierro, por más que sea difícil recordar esa verdad elemental en los histéricos tiempos que corren.

Ahora, por supuesto que se dicen fácil; pero su aplicación, aunque a la larga lógica, en un primer momento choca con el paradigma del egoísmo económico del liberalismo clásico y con el discurso de la supervivencia del más fuerte. El debate por su comprensión y la tentación de separarse de ellos para coger atajos de mejores resultados financieros es una constante que debe combatirse.

Los administradores de una cooperativa se forman en las mismas facultades y con las mismas destrezas de quienes van a dirigir sociedades anónimas. Así que muchas veces deben esforzarse para comprender que el estado de resultados de la empresa cooperativa no es una libreta de calificaciones de una sola materia (como en la empresa comercial), sino que incluye muchas otras: los principios y valores que acabamos de mencionar. Dicho esfuerzo requiere un tipo muy especial de convencimiento y un compromiso muy fuerte con una concepción integral de un ser humano.

¿Y si vendemos seguros médicos como nadie en Colombia? Medicina Prepagada

En 1973 se creó el servicio de Medicina Prepagada al Interior de la Cooperativa, un paso lógico teniendo en cuenta su origen y el peso específico de la profesión médica en Coomeva.

Su origen, como tantas cosas en Coomeva -y en todas partes- en esa época, fue un poco azar, un mucho de conversar y un nada, absolutamente nada de planeación formal. Como se hacían, por otro lado, las cosas en prácticamente todas las empresas en Colombia. Dejando de lado a las multinacionales, tocaría caminar mucho y ser muy elástico y generoso con las definiciones para encontrar nada medio parecido a los sacrosantos estudios de factibilidad de hoy.

Pero como el estándar para medir a las cooperativas siempre es o más alto (“pura suerte”, sin considerar que todas las empresas comerciales hacían lo mismo) o irremisiblemente más bajo (“lo que pasa es que ustedes son pequeñitos”, como si una especie de deidad tutelar

protegiera a los enanos empresariales y las cooperativas fueran perennemente uno solo por ser cooperativas) no faltará quién diga que eso es simple muestra de favor divino. Pero la verdad es que fue muestra de un profundo entendimiento de los principios y valores cooperativos aplicados a la población que atendían.

Si se tuviera que resumir en una sola palabra la materialización de la filosofía cooperativa en negocios, si su actividad empresarial se fuera a resumir en una sola cosa, tal vez sería “aseguramiento”. Que aclaremos, no es lo mismo que “seguros”.

Sobre Coomeva, y más en esos años, gravitaba el fantasma del amigo muerto que los había llevado a preguntarse qué hacer para reducir la precariedad de la existencia de un profesional independiente; y -tal vez sobrecompensando un poco-, todo se trataba de brindarles tantas redes de seguridad como fuera posible a los que quedaban vivos y se reunían bajo el paraguas de la Cooperativa. Y por supuesto, en algún momento tenía que surgir el tema de la salud, separada de una incapacidad definitiva o la muerte. ¿Qué pasaba cuándo un asociado se enfermaba?

Los seguros en Colombia hasta ese momento eran provistos casi todos por empresas internacionales siguiendo el modelo de las pólizas de Estados Unidos. Dejando de lado la legendaria tendencia a la trampa de estas empresas en esa época, imagen que todavía persiste aunque en realidad su comportamiento ha mejorado, su

cobertura era profundamente limitada y en general se limitaba a cirugías mayores.

Por supuesto, en la vida diaria, la gente y su familia se enferma de montones de cosas que no acaban en una cirugía; pero la perspectiva de los costos de atención acobarda a cualquiera, no sólo una consulta pagada como particular sino -y sobre todo- las ayudas diagnósticas. Cuando los profesionales de la salud, médicos, clínicos o de medios diagnósticos funcionan sobre una base de uno a uno con la incertidumbre de los ingresos, el resultado es evidente: los precios aumentan para que cada cliente amortice el uso del servicio.

En otras partes del mundo existían pólizas que cubrían ese tipo de eventos, como era el caso de las ya en ese momento poderosas mutuales argentinas, que empezaron a desarrollar informalmente este negocio en los 1930, inspirados a su vez en la Unione e Benevolenza (fundada en Buenos Aires específicamente para ayudar a los inmigrantes italianos comenzando por asistencia en salud) y en la Asociación Española de Socorros Mutuos, las cuales tendían a funcionar como un sistema cerrado; los médicos aportaban sus pacientes, que iban a otros médicos de la misma entidad cuando lo requerían y fundamentalmente construían su propio mercado.

Pero en Colombia no había nada parecido, así que algún día en una conversación entre Uriel, Víctor H. y el Consejo de Administración, conociendo los experimentos mutualistas

-que pertenecen taxonómicamente al mismo grupo del cooperativismo, aunque difieran en su materialización-surgió la pregunta: ¿por qué no montamos nosotros ese servicio? Puede que el componente matemático actuarial fuera bastante artesanal, para hacer de cuenta que existió, pero eso no significa que todo fuera igualmente artesanal. Eran personas inteligentes que discutieron y conversaron mucho si debían entrar en ese negocio y cómo. Y en caso afirmativo, debían solucionar algunas debilidades importantes. Una en especial. Y su solución demuestra que la visión le puede ganar a los números o al menos compensarlos.

Las empresas que trabajan de esa manera normalmente hacen una integración vertical con sus propias clínicas y profesionales de salud, con todos los servicios diagnósticos y la infraestructura médica requerida para atención, cirugía y hospitalización. Eso estaba fuera del alcance de Coomeva.

En parte haciendo de la necesidad virtud, en parte decididos a ser coherentes con su ancestral pelea con las instituciones que trataban de reducir el componente liberal de la profesión médica y en parte diagnosticando que tenían una fortaleza en la base de datos de los médicos asociados, se decantaron por un camino distinto, más parecido al de esas mutuales de los años treinta. En todo. Hasta en la informalidad del comienzo.

No hubo cálculo actuarial, estudio de factibilidad, análisis de costo beneficio, absolutamente nada de lo que hoy exige cualquier gerente que valore mínimamente su grado de administrador de empresas. Lo cual no significa en absoluto que el éxito que se logra así sea cuestión de suerte, sino del entendimiento de una necesidad. Y Coomeva había hecho de atender necesidades un mantra, aun si eso implicaba riesgos: si no podía darles a los asociados el aseguramiento que necesitaban, no merecía existir, era más o menos la lógica de estos cooperativistas devenidos en administradores.

Lo cierto del caso es que el valor de la cuota, la cobertura o las tarifas que iban a pagar a los prestatarios fueron decididos sobre la base de rayar en un papel hasta llegar a unos valores que parecían bien. Sólo con el tiempo se le puso un director formal, de hecho el propio Victor H. dirigió el servicio, y con ese método más bien informal se fundó una de las empresas más reconocidas de aseguramiento de salud en Colombia.

Tal vez para muchos caleños el más claro o por lo menos el primer recuerdo que tienen de lo que significaba Coomeva en su vida era una carpeta de color verde intenso a la cual se referían con tono reverencial como “la historia”.

Esa “historia” era la historia clínica. Para establecer el servicio, Coomeva decidió invitar a los médicos que quisieran a inscribirse como prestatarios del servicio sin dejar su consulta presente, eliminando de un tajo los costos fijos de infraestructura. Por supuesto, esa

descentralización tuvo una consecuencia y era la potencial dispersión de la información, solución que fue trasladada íntegramente al paciente.

Hoy en día, en los tiempos de la cultura del servicio, cualquiera pegaría el grito en el cielo: el paciente tenía que ir a hacer una fila respetable, en los calores de Cali, a una casa donde se archivaban las historias de todos los pacientes. Pero el imparable crecimiento de ese archivo da fe de que la idea había llegado para quedarse. La historia clínica se archivaba allá y allá era necesario devolverla luego de cada consulta para integrar la información clínica del paciente, que podía visitar varias especialidades en un año, en tiempos anteriores a los computadores y ni hablar de las redes.

A cambio de una cuota fija mensual (y bueno, también de la fila) el usuario recibía atención en salud a un precio muy favorable y los exámenes clínicos, como laboratorio o imagenología, requerían un pequeño precio adicional, si acaso. El efecto era posible por la mera fuerza del cooperativismo o, si se quiere ser más técnico, de la unión de compra así establecida: al poder distribuir entre muchos los costos del servicio, ya no era necesario que cada paciente amortizara el ciento por ciento de su propio tratamiento; y el médico, cediendo una parte de ese ingreso, tenía asegurado el acceso a un mercado y, por tanto, trabajo.

Los valores adicionales a la cuota mensual, que los paga el paciente al momento de usar el servicio, han tenido muchos nombres según la empresa prestataria o el momento histórico o la creatividad eufemística; pero en esencia la idea es contener un uso exagerado y desproporcionado del servicio. Al imponer ese valor adicional, que sigue siendo pequeño respecto al valor de usar el servicio como particular, pero en términos absolutos es una cifra que se siente, el paciente se detiene a pensar si realmente requiere el servicio.

Es respecto a ese pago adicional donde Víctor H. propuso un experimento interesante y necesario, aunque fuera fallido. Sirvió como un importante aprendizaje de psicología social y la verificación de una hipótesis que se recordaría en muchas tentaciones e ideas futuras.

Él llevaba mucho tiempo comprometido con el tema de bienestar de los profesores de la Universidad del Valle, en donde había creado y apuntalado iniciativas como Fonvalle o la Casa del Profesor, como servicios de extensión del campus, muy agradecidos por los docentes. Y decidió que era posible lograr servirle a dos señores al mismo tiempo y quedarse con lo mejor de ambos mundos: por un lado mejorar la vinculación a la Cooperativa y el aprecio al menos por el servicio de Medicina Prepagada, y por otro, de una vez mejorar la calidad de vida de los profesores de la Universidad del Valle y de sus familias, las dos entidades más cercanas a su alma.

Para eso le propuso a Uriel y al Consejo de Administración que no se les cobrara a los profesores de la Universidad ese valor adicional al usar el servicio. Desde su punto de vista, si no se podía enseñar y convencer de usar correctamente el servicio a un grupo educado, profesional, de clase media y media alta, que habían hecho del conocimiento su medio de vida, la educación probaría tener un límite en el cual él no podía creer.

Uriel y los consejeros eran más escépticos frente a las virtudes de la educación y después de mucho tire y afloje aceptaron hacer el ensayo durante seis meses, la mitad del año que Víctor H. quería y que estaba convencido que sería definitivo.

El resultado fue bastante mediocre. En ese grupo poblacional el consumo se disparó y afectó seriamente la calidad del servicio. La idea se retiró en silencio. Y la lección quedó bien aprendida: las costumbres inveteradas de Colombia, por no decir de toda la humanidad, son rivales grandes para la filosofía cooperativa y la educación se tiene que complementar con restricciones y controles para cuando el comportamiento individual se exceda.

Medicina Prepagada sería durante décadas el único servicio que se vendía desde la Cooperativa a personas no asociadas a Coomeva, dándole al asociado un precio diferencial inferior. La lógica era que una actividad de costos crecientes, más que en honorarios profesionales en la compra de insumos requeridos para las pruebas

diagnósticas, requería un músculo que entre más grande fuera, mejor; y eso significaba vender ese novedoso producto en Colombia a cualquiera que lo deseara.

Esto hizo del servicio de Medicina Prepagada el embajador de Coomeva ante el país. Fue mucha más la gente que conoció el grupo cooperativo en los setentas y ochentas por este servicio, que por cualquier otro y llegó a ser una de las marcas más valiosas del país con un muy alto índice de recordación.

Ahora, ¿qué pasa si hubiera existido la posibilidad de hacer integración vertical, construyendo clínicas y contratando profesionales como empleados o en prestación de servicios directos con la empresa? Se podría decir que este es un fútil ejercicio de historia contrafáctica, pero existen empresas con el otro modelo en Colombia, algunas bastante poderosas y exitosas.

Desde el punto de vista de indicadores comerciales como calidad de servicio o resultados financieros, algunas de estas empresas son exitosas se mire como se mire, dentro de su propia lógica.

Nada más que la lógica de Coomeva es distinta, una lógica cooperativa. Sin despreciar los resultados financieros y luchando día a día por mejorar la calidad del servicio, Coomeva reclama como un punto de honor haber respetado la autonomía de los médicos, haberles ayudado a desarrollar sus sueños personales sin interferir con su práctica profesional.

El Balance Social

La administración de Coomeva liderada por Uriel y Víctor H. empezó a hablar de balance social muchos años antes de que la idea siquiera se mencionara, nada más que no tenían idea de que se llamara así. Para ellos era simplemente la necesaria aplicación de los valores y principios que representaba Coomeva.

Coomeva existía para representar algo. Si se quiere, es un manifiesto, es la expresión de una idea y sólo por eso merece existir. El día que Coomeva le fallara a esos ideales cooperativos ya el proyecto no tendría gracia ni justificación, al menos para sus dos principales abanderados en ese momento.

Hoy en día hasta la Superintendencia de Economía Solidaria habla de eso. Las empresas comerciales lo incluyen en su informe final y recientemente hasta los foros de millonarios de Estados Unidos han venido hablando de la necesidad de moderar el entusiasmo por el evangelio de que la única responsabilidad de la empresa es con sus accionistas. Pero decir eso en 1973 era sonar a loco.

La herramienta funciona de manera similar a un balance contable, pero sus indicadores son blandos: se toma una

situación inicial; se proyectan unas metas en cuanto a necesidades de asociados, familias, comunidad, medio ambiente y otros clientes distintos a los accionistas/inversionistas, y se muestra el cambio que tuvieron los indicadores elegidos luego de ejecutados los proyectos con los cuales se les quiere favorecer o las iniciativas en general de la organización.

Las empresas, cuando deciden usar esta herramienta, anuncian que entienden que se encuentran inscritas en una comunidad y reconocen que con sus actividades afectan y transforman a esa comunidad.

Este es un término sumamente amplio, que según quien lo use puede incluir creación de puestos de trabajo, donaciones a comunidades, reducción en el uso de recursos naturales, reducción en contaminación o transferencias a causas consideradas valiosas social o culturalmente en la región, como saberes ancestrales o eventos culturales y deportivos.

Para el liberalismo clásico esta idea es un anatema; en su visión, el sistema de una empresa cualquiera se reduce a insumos, transformación y productos terminados y lo único que interesa es la eficiencia: una empresa es socialmente responsable cuando con la misma cantidad de recursos produce más cosas que la gente quiere comprar y así usa más recursos para producir más y reiniciar el ciclo. En esa visión, el comprador, el trabajador, el medio ambiente, los proveedores y muchas cosas más son insumos para producir.

Hoy en día, muchas de las empresas más cerreramente comerciales y capitalistas salvajes que no se habían enterado de que el siglo XIX ya se ha acabado, han venido a entender que los tales insumos no lo son tanto, sino parte de un sistema en el cual ellas están inscritas; y que forzar el sistema hasta dejarlo exhausto va en contra de sus propios intereses. Por eso se han abierto nuevas avenidas de pensamiento, en las cuales el cooperativismo tiene bastante para decir.

Lo malo, por supuesto, es que a 2020 vivimos una época en la cual ya no son las empresas sino gobiernos enteros los que promueven una lógica suicida, a pesar de los esfuerzos de gremios y ciudadanos por tratar de detener la enloquecida espiral de destrucción en la cual estamos sumidos. Nunca los recursos naturales se habían destruido a una escala mayor, ni se habían alcanzado niveles de desempleo masivo tan altos, con la amenaza de una inteligencia artificial que haga completamente irrelevante al ser humano.

Pero tan cierto es que el cooperativismo tiene algo para decir, que la experiencia de Medicina Prepagada señala que aun cuando Coomeva ya tuvo sobradamente el músculo necesario para pasarse al modelo de integración vertical, prefirió no hacerlo. Y no lo hizo porque ni los médicos ni sus pacientes hubieran solucionado necesidades de satisfacción, comodidad y alegría humanas, aunque se hubiera obtenido más dinero. Conseguir tantos prestatarios de calidad como fuera posible, por toda la

ciudad, al alcance de los asociados y con todos recibiendo un beneficio económico, aunque cada uno de los grupos hubiera podido obtener más dinero si se olvidaba del otro, es una decisión que solo se toma con principios y valores cooperativos.

¿Volvería a proponer organizar el servicio de Medicina Prepagada igual? Ya con los años pasados y sabiendo lo que sabe, Víctor H. no duda un solo segundo en responder que sí, pero matiza su respuesta: no se trata de hacer las cosas solo para algunos públicos de interés a toda costa, sin tener en cuenta las realidades financieras de la empresa y su exigencia de producir resultados. Por eso se llama “balance” en este caso, no porque haya que balancear el debe y el haber para que se compensen entre sí, sino porque hay que balancear las presiones sociales por servicios de calidad que deben caracterizar a la cooperativa, con la necesidad de obtener dinero para proveer esos servicios y otros que vayan surgiendo.

La diferencia es que no se trata de maximizar la ganancia, sino sacrificar algo de ella para asegurar una satisfacción real, auténtica, humana, de las personas que participan de la operación. Si un negocio solo deja dinero y nada más, no es un negocio para una cooperativa, o al menos no es un negocio para Coomeva. A la necesidad de atender ambas cosas, vigilando tanto la salud financiera como la prestación de servicios le denomina Víctor H. el balance cooperativo.

Y así y todo, se hizo una empresa exitosa. ¿Pudo ser más exitosa? Si la pregunta se refiere a que podría hacer más dinero, pues siempre se puede sumarle un peso más a una ganancia. Pero como dijera un personaje del Ciudadano Kane: Hacer mucho dinero no tiene mucha gracia, si es mucho dinero lo que usted quiere hacer.

Educa al niño y no tendrás que castigar al hombre: El colegio

“Se trataba de hacer un colegio, no necesariamente para educar en cooperativismo sino un colegio. Un colegio es de una tremenda importancia y nosotros lo sabíamos. Pero reconocer la importancia de una idea no es lo mismo que hacerla bien”.

En el mismo 1973 Coomeva estableció el Colegio Coomeva, hoy una cooperativa especializada con una relación difícil de caracterizar con la cooperativa que lo fundó, pero en todo caso no la relación con la cual fue creado.

Para 1973 Coomeva era una empresa cooperativa ya bien establecida en Cali y seguía buscando formas de proveerles seguridad a sus asociados. Y por supuesto, estaba su vínculo inicial con la especialización pediátrica; de manera que un colegio les pareció a Uriel, a Víctor H. y al Consejo de Administración un agregado perfectamente lógico a su portafolio de servicios.

En realidad la idea no fue de nadie en Coomeva sino que llegó de afuera y tal vez eso explique en algo la accidentada

vida de esta iniciativa. Aun sin un componente actuarial matemático robusto, el Fondo de Solidaridad o Medicina Prepagada fueron un crecimiento orgánico de la Cooperativa, producto de las conversaciones que se daban dentro del Consejo o en el día a día de la Administración. Lo que aparentemente se decidía en pocos días, en realidad era el producto de una larga maduración interior personal de quien proponía la idea, que así estaba en capacidad de vender sus beneficios y reconocer sus riesgos.

Los colegios cooperativos no eran para nada novedosos en Colombia en 1973 y aquí es necesario ampliar el cuadro para ver lo que venía pasando en el sector y en particular con una entidad unida de forma inextricable a esta forma pedagógica de cooperativismo: Indesco.

El Instituto de Economía Social y Cooperativismo, Indesco, fue fundado por lo más parecido que tiene el cooperativismo colombiano a deidades tutelares -Carlos Uribe Garzón, Henry Serrano Uribe y Rymel Serrano Uribe- en 1958, con el fin específico de formar líderes que fortalecieran el movimiento cooperativo colombiano, aprovechando el impulso que habían recibido desde 1930. Era, por supuesto, un instituto de educación no formal, que vino a convertirse en 1983 en la simiente de la actual Universidad Cooperativa de Colombia.

No formal y todo, era una institución seria y sus estudiantes tenían que hacer trabajos de grado para optar a un título en Economía Social y Cooperativismo. Y de uno de esos

trabajos de grado surgieron en 1965 los primeros colegios cooperativos en Colombia, que para 1975 eran más de 200 en el país, sobre todo en zonas rurales y barrios marginales.

De manera que era una idea madura y una forma válida y probada de hacer cooperativismo. Cuando Luis Rivera Farfán, un arquitecto asesor de Cafam, una de las cajas de compensación más grandes del país domiciliada en Bogotá, le propuso la idea a Coomeva -que la acogió a través de su Departamento de Educación- pues sonaba lógico. Sin embargo, una cosa es brindar cursos cortos y específicos a adultos sobre una materia precisa, como resulta ser el cooperativismo, y otra cosa bien distinta era establecer un colegio, con todo lo que eso implica.

Diseño curricular, selección de profesores, adaptación de planta física, ayudas pedagógicas... una, una sola de esas cosas bastaría para aterrar a cualquiera, pero en este caso ese era solo el comienzo.

Pues resulta que la propuesta de Rivera Farfán era sumamente novedosa desde el punto de vista pedagógico, pero exponencialmente más compleja que cualquier colegio corriente, cooperativo o no. Se trataba de un híbrido bien pensado, al menos en el papel, entre la educación personalizada que habían hecho famosa los jesuitas en sus colegios y la educación tecnológica, todo con un fuerte enfoque de colaboración y trabajo grupal que sería el componente cooperativo de la propuesta.

No solo la planta física se levantó siguiendo los lineamientos del Baum Centrum holandés, perfilados con precisión relojera para propiciar un entorno favorable a las destrezas que se querían desarrollar, sino que incluso los muebles de los salones estaban diseñados para eso: unos pupitres triangulares para que los alumnos pudieran organizarse en círculo luego de oír una clase magistral y reunidos así como alrededor de la hoguera debatir las ideas propuestas por el profesor y luego nombrar un representante para exponerlas.

Pero nada de esto cambia una verdad esencial: mientras los colegios Indesco medían su éxito en cuanto a su capacidad de formar cooperativistas, como un colegio de metalmecánica mide el suyo formando operarios de herramientas, Coomeva quería una cooperativa que formara bachilleres clásicos. La diferencia no es poca y le impidió a Coomeva acceder al acervo de conocimiento desarrollado por los colegios Indesco y beneficiarse de las experiencias previas.

Habla volúmenes del prestigio que había logrado la obra de esos veintisiete iniciales y la administración liderada por Uriel y Víctor H., que el entonces presidente de la República, Misael Pastrana Borrero, inaugurara el colegio en diciembre de ese mismo año.

Si comenzar un colegio tradicional, con clases magistrales corrientes, ya es una cosa de cuidado, entrenar profesores para que adaptaran y aplicaran la metodología propuesta era una tarea mucho más difícil para la cual Coomeva no

estaba preparada; si la selección de su propio personal era informal, ahora tener las habilidades necesarias para elegir profesores que tuvieran el potencial de aceptar esta metodología estaba muy por encima de sus medios.

Por su ubicación, que si hoy todavía está lejos de los bordes de Cali, en los setenta hubiera podido pedirse pasaporte para ir allá, fue necesario organizar el tema del transporte. Nadie recuerda cómo se compraron unos buses enormes de imponente presencia, de esos color amarillo lápiz que parecen sacados de una postal de algún pueblo de Estados Unidos. Pero tanta presencia se acababa ante la cuesta de menos pendiente de todas y eran para profesores y alumnos motivo de risa y rabia. Sin embargo, hay que reconocer que los buses de un colegio con el nombre de Coomeva rodando por toda la ciudad fueron un elemento magnífico de publicidad para la Cooperativa.

Pero las cosas se complicaron en proporciones siderales cuando -ante la falta de respuesta de Coomeva a todos los requerimientos logísticos y sobre todo pedagógicos de los alumnos, además de su incapacidad para gobernar una iniciativa que a ojos vistas se le salía de las manos- un grupo de padres de familia decidió que llevaban el tiempo legal ejerciendo la posesión que ordenaba la ley y por tanto se habían vuelto propietarios del lote, del edificio, del colegio.

Sería una guerra de desgaste larga con Coomeva reivindicando su propiedad sobre un lote sumamente valioso que ella había comprado y unos edificios que

ella había levantado. Como fórmula de arreglo, los padres de familia, quienes habían comprado otro lote, le proponían a Coomeva que les comprara este último y además levantara los edificios necesarios para una nueva institución educativa (propiedad de ellos).

Propuesta que no es necesario decir cómo fue recibida; baste mencionar que viendo el estado de cosas Coomeva decidió demandar. Al pasar varios años, finalmente los jueces le dieron la razón. Víctor H. recuerda, con algo entre la risa y un sustrato de la desesperación de esos días, cuando ya era gerente en los 1990, cómo contaba los días para que los padres que alegaban esa posesión espuria no fueran a apelar. No lo hicieron.

¿Y ahora...? Ya se sabe que ganar la guerra suele ser más fácil que manejar la paz y con el dominio asegurado sobre los inmuebles, Víctor H. -que a pesar de todo no abandonaba el viejo sueño de veinte años atrás- se preguntó qué hacer con el colegio. Y entre idas y venidas terminó contratando un estudio con Jaime Niño, futuro ministro de Educación, quien hizo una propuesta integral, bastante buena, para una institución de formación técnica a nivel de bachillerato y de educación intermedia.

Pero el momento del colegio ya había pasado. Los idealistas de 1973 habían sido reemplazados a finales de los 1990 por una generación de dirigentes que había visto con horror en qué había acabado esa idea y la degradación de las discusiones entre todas las partes, probando una vez más

que ninguna buena acción salda de una buena intención queda sin castigo. El Consejo de Administración decidió darle el carpetazo al colegio, cerrar toda vinculación con la Cooperativa y ordenarle al Gerente General, Víctor H., que le aportara al colegio el estudio, como reconocimiento y muestra de buena de voluntad para su desarrollo.

En la actualidad es necesario separar el colegio como idea, como institución, como aparato educativo, de la planta física donde funciona. Sigue en el mismo lote, que sigue siendo propiedad de la Cooperativa. Sigue usando el patrimonio más sagrado de la Cooperativa, su nombre, sin haber ninguna relación administrativa, técnica o conceptual entre ambos. Y le paga un arrendamiento



El entonces presidente de la República, Misael Pastrana Borrero, inaugura oficialmente el Colegio Coomeva. Archivo Centro del Pensamiento Coomeva.

para eliminar cualquier tentación futura de reclamar la posesión.

El colegio está organizado como una cooperativa de los padres de familia y a la fuerza y por necesidad, la madre de todos los resultados, han logrado consolidar la institución de nivel académico que se soñó en 1973. Pero quiso el destino, la suerte, la vida, que ese fuera un logro, con sus limitantes y matices, que Coomeva solo mira desde lejos.

Sería una lección dura, difícil y aprendida a las malas, pero faltaba otro capítulo no tan amargo pero sí agridulce del cual hablaremos en un par de capítulos: la Cooperativa de Vivienda Fundadores, la otra exploración a gran escala más allá de sus querencias financieras.

Cooperativismo y familia

“La familia es una cooperativa”, insistió Víctor H. varias veces durante las charlas que llevaron a este texto.

Es difícil saber si esa idea salió del curso de la Universidad Obrera, si alguno de los fundadores la usó alguna vez como metáfora y los demás la acogieron, si era una idea que andaba por ahí en la época o simplemente cada varios de los veintisiete llegaron por su cuenta a una conclusión parecida.

Muchos años después de los eventos que narramos, por allá comenzando los 1990, Víctor H. presenció algo que se convirtió en uno de los eventos que para él más claramente ejemplifica lo que la filosofía cooperativa puede hacer por un hogar. Y lo que ocurre cuando, así sea sin saberlo, los principios cooperativos que rigen un aparato gregario como la familia no están presentes.

Tenía una finca en una de las montañas que rodean a Cali; al ver que los campesinos de la zona no contaban ni siquiera con un puesto de salud, se ofreció a atenderlos gratuitamente en la caseta comunal de la vereda. Cooperativista hasta el final y hasta los fines de semana,

le resultaba insoportable la idea de no hacer nada por la gente de la zona. O quedarse haciendo nada, punto. Tenía que ocuparse en algo y en todo caso su ocupación debía tener una responsabilidad social.

Algún día lo fue a visitar una pareja de campesinos; ella se había hecho un corte bastante feo en el pie y no se necesitaba ser médico para saber que era un milagro que no le hubiera pasado antes, si andaba descalza por caminos sin un atisbo de asfalto. “Además de la receta para tratar el pie, pues vamos por la causa raizal”, se dijo el médico: le recetó ponerse unos zapatos.

A los días la mujer fue a buscarlo, evidentemente a escondidas y más que evidentemente aterrorizada de lo que estaba haciendo, a suplicarle al médico que le quitara esa cosa tan horrible de andar en zapatos. El marido no se los dejaba quitar prácticamente ni para dormir. Cuando le pidió que le mostrara los zapatos en cuestión resultó que su marido le había comprado unos zapatos de plataforma que pondrían en aprietos a una modelo en una pasarela, ni hablar de lidiar con las piedras sueltas del camino, los charcos de lluvia o los trabajos de la finca.

El autoritarismo y el machismo desaforado son una marca de fábrica, pero en el campo colombiano son todavía un verdadero estilo de vida, que ha llegado al extremo de desarrollar su propia teoría económica: pregúntele a un bracero de una finca por qué la comida se reparte de manera tan desigual entre el padre y los hermanos

mayores y oirá con la exacta contundencia de quien dice algo lógico: “los que trabajan son ellos”.

“Trabajo”, por supuesto, en este contexto significa trabajo físico y pesado, que requiere alto consumo de proteínas y calorías, de manera que literalmente cada quien tiene que ganarse su puesto en la mesa; “el que no trabaja que no coma” no lo inventaron en las filas de la derecha política sino en entornos como este. Se espera que los hijos menores empiecen con trabajo más liviano no por su capacidad sino porque no consumen lo necesario para trabajo más pesado y se van desarrollando para obtener más comida que les permite trabajos más pesados, en una lógica verdaderamente infernal pero indiscutida seguro desde que los egipcios empezaron con las pirámides.

La situación de las mujeres, por supuesto que se vuelve ruinoso. En estos contextos, la fuerza física se convierte en excusa para justificar las desigualdades. El techo de cristal del mundo laboral no es más que la aplicación del mismo paradigma social histórico a otro entorno donde las relaciones igual se instrumentalizan y por las mismas razones. Pues claro que el trabajo físico es diferente al intelectual, pero por tonta que sea una idea y su entorno haya mutado, cambiarla toma tiempo.

Cuando el hogar se entiende como una verdadera sociedad, conyugal pero sociedad al fin y al cabo, ese tipo de cosas no pueden pasar. Lo ganado por cada uno tiene que distribuirse en tres cuantías diferentes: una para el

hogar, una específicamente para la formación de los hijos y una que es para gastos propios. Y no tienen que ser en tercios iguales, pues dependen de los proyectos y objetivos que deseen cumplir.

Por definición, el matrimonio existe para lograr algo que solo no se puede lograr y que el aporte no sea económico no significa que no pueda tasarse en dinero. Así, el ahorro que representa una mujer (o para el caso, como se da últimamente, un hombre) que permanece en la casa, se encarga de la crianza y del mantenimiento del hogar significa para el otro cónyuge un ingreso transferido en forma de los ahorros logrados.

Si hay dos servicios en los cuales se evidencia la intervención en la familia, son los servicios de salud y de educación.

No en vano la mayoría de las fundaciones, obras sociales y órdenes religiosas, cuando intervienen en sectores deprimidos, despliegan ingentes esfuerzos en ese sentido. Pregúntele a una fundación que desembarca en una zona qué es lo que quiere hacer y le hablará de alguna forma de educación (escuela primaria, bachillerato, formación técnica, artes y oficios para madres cabezas de hogar, formación deportiva, etcétera) o le hablará de algún programa de salud (dotar puesto de salud, campañas de salud primaria) o una interfase de las dos (campañas de control de natalidad, campañas de fomento de la salud).

En Cali para ese momento, aunque llevaban menos de una década, ya eran reconocidos y hoy son legendarios como un paraíso perdido los programas de Acción Familiar de la Fundación Carvajal, los colegios técnicos de la Arquidiócesis o los programas de epidemiología desatados desde la Universidad del Valle por Velásquez Palau y una cantera de alumnos suyos que habían ido a desarrollar sus métodos por fuera del país.

Coomeva tenía relativa facilidad para intervenir en el tema de la salud en la familia de los asociados y salió con un producto ganador que la posicionó primero en la región y en todo el país. No era un programa social, pero su impacto agregado sobre la calidad de vida de los asociados es indiscutible.

Era comprensible que quisiera intentarlo en la otra actividad de más alto impacto y más perdurable en el tiempo, una educación de calidad. La idea de tener exalumnos con mística cooperativa como hay exalumnos de mística jesuita era demasiado tentadora. Pero mientras en salud había una clara fortaleza de la cual echar mano, así no fueran conscientes de ella, no había nada comparable en educación.

Las cooperativas educativas en el mundo son legión, pero hay que matizar un poco esa afirmación: una cooperativa que establece o se materializa en un colegio no es lo mismo que un colegio que enseña valores cooperativos. Que los padres se unan para solucionar las necesidades

educativas de sus hijos no tiene por qué significar que les van a enseñar a sus hijos a formar filas en una cooperativa como la que los está educando. Este tipo de colegios han sido y siguen siendo una respuesta de comunidades vulnerables a la necesidad de asegurar la educación de sus hijos, como mínimo en edades de jardín infantil, pero también se encuentran hasta en Nueva York o Londres.

El objetivo de formar gente para un futuro cooperativista es el santo grial de los programas cooperativos, como es el caso en cualquier estructura social establecida para preconizar unas ideas. Ejemplos de cooperativas educativas exitosas de dónde echar mano sobran, razones para intentarlo las había todas. Lo malo es que había más razones para no hacerlo.

La diáspora: La Regional Medellín

1978 trajo un acontecimiento de la mayor importancia, uno al que Víctor H. considera uno de los factores de éxito de la organización.

Alguna vez alguien le preguntó a Víctor H., muchos años después -cuando Coomeva ya era una marca grande y reconocida y merecía aparecer en los listados de las empresas más grandes de Colombia de las revistas especializadas- a qué se debía el éxito de una cooperativa en un país que no parece creer seriamente en esta forma organizacional. Y Víctor H. se quedó mudo: estando inmerso en la historia de ese éxito y sus eventuales reveses, jamás se había preguntado por la razón.

Sin embargo, al pensarlo, decidió que uno de esos factores de éxito había sido el vigoroso empuje para extenderse por el país y no quedarse en la parroquial Cali. Y a la lista completa de esos factores tendremos que darle un repaso más cuidadoso más adelante, como las lecciones aprendidas.

La comparación de Uriel y Víctor H. con los apóstoles de la primera iglesia ni es casual ni es del todo metafórica.

Desde muy temprano en la historia de Coomeva se iban por pueblos y municipios, en una labor que solo se puede llamar de evangelización, para convencer a la gente de las bondades de esta idea. Lo que llevaban era un credo, una fe y además un convencimiento de que el cooperativismo era un conjunto de principios que lograba sus resultados por su uniformidad. Al comienzo con un éxito muy limitado, poco a poco logrando uno que otro adepto.

En 1978 se logró una pequeña pero crítica masa para montar las dos primeras oficinas fuera de Cali, una regional y una zona: la regional Medellín y la zona Popayán. La diferencia entre un título y otro es naturalmente el ascendente administrativo: las zonas se agrupan bajo una regional.

La tendencia de Coomeva a prueba y error se ve en el caso de la formación de la regional. A nadie se le ocurrió, en un principio, que al aparecer Medellín, Cali tendría que ser sin falta también una regional con sus propias zonas y tenía que surgir un nuevo nivel organizacional, del orden nacional, que dirigiera la gestión operativa localizada de las regionales. En el defecto de ese diseño organizacional se incubaría un problema que traería fricciones innecesarias y llevaron a desaprovechar en parte el éxito de poner un pie en una región tan marcadamente regionalista como Antioquia.

En un principio la idea fue unirse con alguna cooperativa local de ahorro y crédito, pero ninguna mostró interés

en esta alianza, en la cual entre otras cosas no era muy clara la forma de subordinación y la administración de la entidad resultante. Sin embargo Víctor H. y sobre todo Uriel, que además tenía el necesario ancestro paisa, ya tenían un reconocimiento en el movimiento cooperativo nacional y lograron al menos arrancar un pacto de no agresión luego de varias conversaciones con la entidad a la que le habían apostado la posibilidad de una alianza, Coomedal; las cooperativas regionales no se opondrían a la llegada de Coomeva.

Eso puede sonar a una concesión arrogante pero es mucha gracia. Antioquia ha demostrado una y otra vez un poder real para expulsar empresas ajenas a la región, incluso a grupos fuertes y poderosos.

El Sindicato Antioqueño, hoy Grupo Empresarial Antioqueño, tiene su partida de bautismo el 28 de marzo de 1978, cuando Santiago Mejía Olarte y Ricardo Ángel Villa reunieron en la sede de Proantioquia a los jefes de Suramericana, el Banco Comercial Antioqueño, la Nacional de Chocolates y lo más granado de la escuadra empresarial departamental para preguntarles si iban a dejar a los depredadores de otras regiones desembarcar en su patio a quedarse con lo que era de ellos, o se iban a unir para defender ese patrimonio hasta el último peso o suspiro, lo que primero pasara. Decidieron lo segundo, intercambiando entre sí acciones de sus empresas, sin relación entre sí hasta ese momento, en lo que se sigue llamando el enroque paisa.

El toque a rebato y llamado a las armas sonó cuando el grupo Ardila se apoderó en 1973 de Coltejer y, para doblar el horror, expulsó de su junta a dos respetadísimos patriarcas antioqueños. El “Águila” del Grupo Grancolombiano, Jaime Michelsen Uribe, a la sazón el grupo empresarial más grande de Colombia, tenía cerca del cuarenta por ciento de Noel, a la que tenía de rehén mientras los paisas tenían que tragarse la humillación de tener que negociar con los bancos de la misma Águila para capitalizar la defensa de su propio patrimonio empresarial. Y claro, la ya para entonces permanente ominosa amenaza del grupo Santo Domingo, que ya había dejado bien claro al tomarse Bavaria la opinión que le merecía la sociedad anónima abierta y de pequeños capitales, bastión y forma de hacer las cosas de los negocios antioqueños.

Con ánimos tan crispados y dirigentes fieros émulo de James Monroe afirmando que Antioquia era para los antioqueños y eso significaba que las juntas, la administración y la mayoría accionaria quedaban en el departamento, para Coomeva lograr en ese momento algo que no era una bienvenida pero al menos sí un “sigan y acomódense por ahí” era lograr bastante.

La ausencia de un nivel organizacional que dirigiera a las regionales pronto se sintió. Es difícil imaginarse dos regiones colombianas más antitéticas que el Valle del Cauca y Antioquia en muchos sentidos, pero uno en particular: la feroz e inflexible ética del trabajo antioqueña que los lleva más o menos a cantar que quieren el mundo

y que lo quieren ya. Un paisa no aplaza. Un paisa no cede. Un paisa no espera. Mientras planea va ejecutando y mientras ejecuta va cobrando. Y jamás, jamás, jamás, deja un negocio sin hacer ni a un coterráneo sin ayuda, si se la puede dar. Tienen entre sí una rara forma de solidaridad que parece genética, como las abejas o las hormigas, que les hace funcionar en una especie de cadena de favores que siempre se pagan.

Los vallecaucanos, por su parte, van a muchas menos revoluciones; se toman su tiempo y tienen una marcada tendencia a sabotearse entre sí, a la cual hasta nombre le han dado los locales como para burlarse de sí mismos, el “calibalismo”. Pero reclaman, con razón, una base empresarial sólida y una posición tanto política como gremial que en nada desmerece de la antioqueña.

Eso ha llevado a una rivalidad larvada entre las dos regiones. Lo más curioso es que juntas tienen recursos para ser realmente imbatibles en el concierto nacional, pero no se consigue que se miren como iguales y tienen unos discursos difíciles de reconciliar.

Coomewa no iba a ser excepción y atrás del grito de guerra de “ustedes comen sancocho y nosotros bandeja paisa” se ocultaban diferencias culturales ancestrales; las cuales, para haber sido bien negociadas, se hubiera requerido una dirección nacional que dirigiera los esfuerzos de ambas ciudades en pie de igualdad. Al no hacerlo, la única conclusión lógica es que se esperaba que Medellín tomara

órdenes de Cali. De Cali como ciudad, como región, no de una administración localizada en Cali, lo cual no hubiera sido como para tirar cohetes pero era más digerible.

Esto llevó a hablar de la Cooperativa Médica del Valle de Aburrá, el emblemático valle donde se asienta Medellín y durante más de una década la nueva regional, indudable estrella en ascenso y joya de la Cooperativa, fue bastante reacia a plegarse a unas políticas que venían, de todos los lugares posibles, de Cali. Sus gerentes tuvieron el tino suficiente de mantener un nivel no digamos de obediencia, pero sí de aceptación, con la ciudad originaria de la Cooperativa. Hasta que las cosas vinieron a arreglarse a medida que la cooperativa profesionalizó su administración y su diseño organizacional, estableciendo primero el necesario nivel nacional y luego el corporativo, para establecer políticas y vigilar su cumplimiento. Pero conseguir la aceptación de esos niveles, cuando surgieron, no fue fácil.

Uno de los, digamos, exalumnos más notables de la Cooperativa sería uno de los primeros gerentes de la regional Medellín, Fernando Panesso Serna, en el primero de sus tres pasos por el Grupo Empresarial, gracias tanto a su relación con los poderes establecidos en Cali (en particular Víctor H.) como a que acabó siendo el hombre que el momento requería más adelante, o por lo menos el más prometedor. Ingeniero administrativo (una profesión rarísima que solo existió por un tiempo en Medellín, como para probar hasta qué punto son idiosincrásicos

allá), periodista deportivo, locutor de radio, melómano, corredor de maratones internacionales y una vara cercana a los dos metros de altura, tiene un modo de ser suave completado por un tono de voz que surge como si fuera mantequilla extendiéndose. Sumamente diplomático, tanto en el sentido de los contactos como en el sentido de quien puede mandar a alguien al quinto infierno y que esa persona no vea la hora de que el viaje empiece, por alguna razón sería gerente regional de la Cooperativa a pesar de su atípico currículo. Luego sería gobernador de Antioquia en el peor momento de la narcoguerra, viceministro y tuvo una exitosa carrera (de verdad) diplomática en varias embajadas. Y por supuesto, era experto en poner su destreza para hacer lo que quería aparentando que no, con lo cual se ilustran las particularidades de la administración de esta regional.

La extensión geográfica de la Cooperativa fue sin duda el éxito que Víctor H. dice que fue. Sin esa presencia regional la masa de asociados necesaria para fortalecer sus servicios posiblemente no se hubiera conseguido, ni el eco para la materialización empresarial de las aspiraciones cooperativas de Coomeva. Una mirada fresca y una representación de otras regiones en un país por definición de regiones, como Colombia, no solo fue útil y refrescante sino vital para tener una visión más clara de la idea que se estaba trabajando. Y que fueran particularmente los antioqueños trajo a la cooperativa ese empuje y ese ímpetu de su tierra que saca a todas las otras regiones del país de

la tentación del marasmo cuando entran en contacto con ella.

Pero faltó diseño, faltó la conciencia de que administrar no era solo vigilar los aportes, su colocación y su rendimiento; que administrar era también poner la casa en orden. Y esa falta trajo un desperdicio que sin ser fatal ni haber sido irremediable, resulta lamentable como todos los desperdicios. Y como estudio de caso futuro, cabe preguntarse qué hubiera sido de Coomeva si se hubiera ahorrado esos años de innecesarias tensiones.

Piedra sobre piedra: La Unidad Residencial Los Fundadores

Al sur de Cali, en la emblemática Avenida Guadalupe y Cerca de la Autopista, está la unidad residencial más sui generis de Colombia, o por lo menos del Departamento, y una de muy pocas en el país. Una donde, cuando usted se va a vivir allá paga el valor completo de uno de sus 240 apartamentos, amplios, bien iluminados; pero no lo compra, sino solo el derecho de habitación a perpetuidad. Si usted quiere vivir allá, tiene que pasar un proceso de selección con los demás residentes que le pueden negar la entrada. Una unidad que produce compost para abonar los más de mil árboles y arbustos de sus jardines. Una en la cual surgió un jardín infantil de excelencia, pensado más como un servicio necesario para los residentes, que como un mero negocio de alguna profesional en preescolar desempleada.

La Unidad Residencial Fundadores es con justa razón motivo de orgullo para sus residentes. Serán apartamentos de cuarenta años, pero el clásico edificio Dakota de Manhattan fue inaugurado en 1884 y a nadie

se le ocurre insinuar migrar de ahí por su antigüedad. Fundadores no se ganará ningún premio de arquitectura, sus bloques pertenecen a esa tendencia de diseño utilitario de los setenta -eso sí mezclados con generosos jardines y parques interiores-, pero creó un ethos bien particular que la diferencia de cualquier cosa.

A diferencia del colegio, Fundadores llegó a ser cada cosa que soñaron en Coomeva al momento de construirlo. Un conjunto residencial donde cada vecino se preocupara por los demás, donde hubiera conciencia plena de la conservación de los bienes comunes como un patrimonio compartido, una familia donde los hijos crecieran juntos y se desarrollara una auténtica vida en común.

Ese maravilloso proyecto por poco acaba con Coomeva y sus consecuencias tuvieron todo tipo de ecos imprevistos.

Junto con la salud y la educación, la vivienda forma la “santísima trinidad” del cooperativismo histórico.

El término “cooperativa” aplicado a vivienda hay que tomárselo con cuidado, puesto que suele reflejar algo más parecido a una corriente de propiedad horizontal que a una cooperativa; cada familia o individuo es dueña de su unidad privada y “cooperan” en el mantenimiento de las zonas comunes. Muchas de las cooperativas en Finlandia se parecen a eso. Los países donde más arraigo han tenido las verdaderas cooperativas de vivienda, un modelo parecido a Fundadores, son Canadá y el área escandinava, con excepción de los finlandeses.

Pero aunque no sean representativas dentro del volumen total de vivienda o como renglón económico, existen en casi todas partes, hasta donde las formas legales se lo permiten. Sin embargo el desafío esencial es la educación. No la de colegio o académica, sino algo que pudiéramos llamar la educación cívica mezclada con la educación cooperativa, para adaptarse a vivir en estos peculiares proyectos.

Coomeva compró el lote con la clara intención de desarrollar un proyecto de vivienda cooperativa, otro de los tipos de cooperativismo más populares en países como Inglaterra desde que lo hicieran los Pioneros de Rochdale en el siglo XIX. En 1977 se creó y se reglamentó el Fondo de Vivienda, específicamente para acometer este proyecto.

Quien se apersonó y a punta de terquedad y prestigio acabó con cualquier duda que pudiera haber fue Uriel Estrada, desde la Gerencia General, que tuvo en el sociólogo Álvaro Ríos un consultor excepcional para la tarea. Decidieron acoger la idea de Víctor H. de llamar “Los Fundadores” al proyecto, en homenaje a los veintisiete que se habían salido con la suya.

Pero el diablo está en los detalles; una cosa es cómo suena la pieza en la cabeza del compositor y otra es cómo suena cuando la orquesta la ejecuta. Y en este caso la orquesta estaba comprometida con el director, pero no tenía idea de ejecutar ese tipo de música.

Fundadores se construyó en tres etapas, pero su proceso constructivo estuvo lleno de sobresaltos. No vamos a decir

que fueron errores, porque hasta el sol de hoy se debate si así es la doctrina cooperativa o no y si así deben hacerse las cosas para llamarse cooperativismo. Pero lo que sí queda para la historia es que desde el punto de vista organizacional, si Coomeva hubiera sido una sociedad comercial y hubiera llamado la atención del Estado, hubiera desaparecido en ese momento, intervenida y reducida a piezas de desguace.

En primer lugar, la parte técnica de ingeniería y arquitectura no despertó la misma pasión y la misma concentración de esfuerzo y pensamiento que la parte filosófica. No quiere decir que el diseño no fuera bueno: para lo que se quería era inmejorable. Pero levantar un edificio no es como hacer créditos a mediana escala, que se puede hacer de forma más o menos intuitiva. Un edificio requiere un conocimiento técnico y su voracidad al consumir materiales puede ser macabra; en Colombia suele decirse que para saber cuánto vale construir algo se piden tres cotizaciones, se suman, se multiplica por tres y se empieza a tener una idea.

Fundadores hubiera necesitado un departamento técnico dedicado a administrar exclusivamente ese proceso, con un centro de costos dedicado, con inventario dedicado y en suma un nivel de supervisión, administración y verificación que no existía al interior de los programas de Coomeva. Eso llevaba a cosas como que cuando faltaba algo, los residentes de obra sacaban el dinero de su bolsillo, mandaban a comprarlo y luego lo registraban en la contabilidad. Independientemente de su honestidad,

semejante nivel de informalidad en un proyecto de ese tamaño era un camino a la catástrofe.

Pero al juntarse la descrita informalidad con un debate viejísimo del cooperativismo se formó la tormenta perfecta: ¿todo se debe cooperativizar? Para el caso, ¿la cooperativa privilegia a sus asociados a cualquier costo?

Los materiales de Fundadores se trataron como si fueran aportes cooperativos, por decirlo de alguna manera. Cada cosa, desde varillas de hierro hasta pintura, desde puntillas hasta tuberías se buscaban entre los asociados de Coomeva y se les daba la opción de ser proveedores de la obra.

Cuando de esta forma, en vez de comprarle todo a proveedores mayoristas especializados, se empezó a mezclar mayoristas con compras a granel, no pasó mucho tiempo antes de que la lógica puramente económica se impusiera y aparecieran personas que compraban algunos cuñetes de pintura para vendérselos a la obra. Los asociados que así hacían, sin la menor duda estaban felices y su cooperativa les estaba ayudando mucho, que es para lo que la cooperativa



Sede Social del Conjunto Residencial Los Fundadores, al poco tiempo de haber sido terminada y entregada (1983). Archivo Centro del Pensamiento Coomeva.

existía, al dejarles una ganancia por ir a comprar y traer a la obra unos tarros de pintura o unos rollos de cinta; pero en el proceso la Cooperativa sufría un desangre descomunal.

Para empeorar las cosas, los sobrecostos causados de forma inevitable por este camino en la primera etapa fueron cargados a la segunda etapa y luego la tercera asumió la carga de lo que dos precedentes no alcanzaron a solventar; y a los asociados no podía interesarles menos que la razón de que el valor inicial por el cual habían entrado se hubiera elevado sensiblemente por obra de tan peculiar economía cooperativa.

Para contar la verdad entera, Coomeva quedó en causal de quiebra técnica, al haber comprometido en el proyecto más de la mitad de su patrimonio. Pasaron varios años antes de sanear completamente el problema y la única razón por la cual no fue intervenida es porque nadie en el Gobierno se dio cuenta de lo que estaba pasando en la cooperativa esa que estaba allá en Cali.

En resumen, con más victorias y logros de estos para mostrar, el cooperativismo hoy no existiría. Quedó un logro resonante para la filosofía cooperativa, un ejemplo tangible de mostrar en Colombia, pero quedaron también unas lecciones difíciles. Pero no unas que la desanimaran del todo: luego de hacer una pausa y reflexionar sobre lo ocurrido, Coomeva volvió a ofrecer vivienda a los asociados, mediante mecanismos distintos a la construcción directa. Aunque para bien o para mal, jamás volvió a haber en Coomeva algo como Fundadores.

La caja de los recuerdos

En 1980 hubo cambio de guardia. Al mismo tiempo se retiraron Benjamín Rojas del Consejo y Uriel de la Gerencia General. Fue el final de una época, la que podía llamarse la más romántica y ensoñadora de la Cooperativa. En medio de las convulsiones de los finales de los setenta, un movimiento estudiantil desatado en Colombia, un agresivo sindicalismo en un estado macrocefálico que tenía la mano metida en todos los sectores de la economía, el represivo Estatuto de Seguridad de Turbay Ayala y del general Camacho Leiva, una inflación galopante y unas políticas de desarrollo que se negaban a sostenerse, Coomeva maduró y dejó de ser para siempre la organización que creía en el cooperativismo a ultranza, para ponerle alcances más humildes a sus servicios, dedicándose a lo que mejor sabía hacer: la actividad financiera y los servicios de salud.

A Benjamín Rojas lo reemplazó en la presidencia del Consejo, Gilberto Lotero, el mismo del vínculo espiritual entre la pediatría y el cooperativismo. Pero la hora más importante de este personaje en Coomeva no había sonado todavía.

Uriel jamás se retiró de Coomeva hasta el final de sus días: sería su niña todo el resto de su vida, conservó vigencia en la dirigencia por varios años más, fue presidente del Consejo de Administración entre 1987 y 1988 y, sobre todo, jamás dejó de promover todo tipo de proyectos cooperativos y de participar en foros, encuentros y seminarios para aprender sobre el sector o dar luces para mejorarlo y fortalecerlo. Y creyó hasta el final que la vivienda cooperativa debía ser reivindicada impulsando una nueva cooperativa con ese fin, Habitatcoop.

Lo sucedió por un año en el cargo de la Gerencia Víctor H., la primera de las dos veces que ocupó en propiedad el cargo, así que es hora de conocer un poco mejor la vida del personaje y no seguirlo tratando como si solo fuera una entidad cooperativa inmaterial. Muy a su pesar, valga la aclaración, porque hay pocas personas que se aferren tanto a la invisibilidad de eso que llaman bajo perfil.

Nació en Bogotá en 1924, el menor de once hermanos; pero de seis o siete años viajó con su madre y sus hermanos a encontrarse en el Valle del Cauca con su padre. El viaje, como no podía ser menos en un país donde menos de quince años antes era una sensación ver llegar un carro a una ciudad que ni calles tenía, fue a lomo de mula. Y la imagen de verdad es estéticamente preciosa: las cajas y bultos en un equilibrio precario sobre el lomo de los animales, con los niños sentados en una especie de cajón igual de bamboleante, atravesando de un lado a otro la cordillera Central por sus profundas gargantas hasta

llegar al valle del río Cauca. De viajes como esos se hizo este país, se hizo la gesta de la colonización antioqueña y tiene un delicioso sabor a nostalgia saber que eso seguía pasando hasta tiempos tan recientes.

Llegó a vivir al municipio de La Cumbre, que si hoy tiene once mil personas, a finales de los años 20 tenía que haber sido un caserío, donde un niño sólo puede ser una cosa: feliz. Potreros inmensos, montañas para explorar, quebradas, bosques y toda la fauna que hoy extrañamos.

Luego de eso fueron a Cali, a las inmediaciones del Barrio Obrero; un signo de los tiempos, considerando que treinta años después sería en la Universidad Obrera, aposentada en ese barrio por el padre Francisco Mejía, donde Víctor H. tomaría los cursos que le cambiarían la vida.

Es curioso que tantos niños de esa época tengan un recuerdo común tan intenso como la guerra con el Perú. Muchos adultos mayores hoy que ya tenían algunos años en 1932 refieren el recuerdo de ver a las mujeres de su casa respondiendo al llamado que hizo el Gobierno de Enrique Olaya Herrera para financiar el conflicto, llevando joyas para ser fundidas. Como muchos de sus contemporáneos, Víctor H. tiene presente el día en que algunos aretes y anillos de su familia fueron a dar a los hornos de fundición.

En el Barrio Obrero empezaría a estudiar hasta cuarto de primaria, cuando entró a Santa Librada, un colegio sin los collarines y silbatos y campanitas del Berchmans o el San Luis, pero con un más que muy reconocido



La familia Pinzón Parra en Bogotá, antes de su viaje al Valle del Cauca: la madre (en el centro) y los once hermanos. Víctor Hugo, en la primera fila, a la izquierda. Archivo personal Víctor H. Pinzón.

nivel académico desde que lo fundó Francisco de Paula Santander. Puede decir, cosa que los otros dos no pueden, que tiene tres expresidentes entre sus alumnos.

En Cali, en los 1940, un elemento esencial del paisaje y de la vida cultural eran las bandas de guerra de esos tres colegios. De las tres, la más aperada y vistosa en sus desfiles por el centro de la ciudad era la del Berchmans, seguida por la del San Luis. La del Santa Librada en cambio era muy pequeña y no se ganaba un concurso de



El niño Víctor H. Pinzón en su casa del municipio de La Cumbre. Archivo personal Víctor H. Pinzón.

afinación; pero sus desfiles eran fuertemente aplaudidos por oficinistas, emboladores, vendedores y toda la fauna que entonces y ahora poblaba el centro de la ciudad, y veía que en ese colegio estaban “los suyos”.

El colegio de Santa Librada fue demolido en algún momento entre finales de los 1940 y comienzos de los 1950 y se le suma al gigantesco crimen cultural que se cometió con el centro de la ciudad. De acuerdo que no era una colección de palacetes Hausmannianos parisinos, pero era una bonita urbe salida de la influencia mozárabe española, con paredes encaladas, portones de madera basta y grandes tejas de barro con algunas casas con pretensiones de mansión y más pretensiones de francesas.

La lista de las edificaciones que mordieron el polvo por una aspiración modernista sin ningún orden ni mérito es enorme. Para hacer lo que se hizo con Cali en veinte años, tanto daría haber traído una compañía de demolición del ejército. El Hotel Alférez Real, el Batallón Pichincha, el palacio de la Gobernación, las casas que unían la Plaza de Caicedo con la Plaza de San Francisco o los edificios y quintas que iban a lo largo del río Cali desaparecieron casi hasta la última. Y las que quedan se sostienen por una especie de maldición, como la casa donde funcionaban los temibles cuarteles de tortura del SIC de Rojas Pinilla en la Calle de la Escopeta (¡de todos los nombres posibles...!), que nadie se atreve a tumbar del todo, de miedo a que salgan todos los demonios enterrados debajo de ella.

Imaginarse a Víctor H., un hombre de baja estatura, jugando baloncesto en la plazoleta del claustro del viejo colegio, que funcionaba en el convento colonial de San Agustín, es hasta paradójico, pero resume su intensa relación con ese edificio y la fuerza de ese recuerdo, subrayado cuando hicieron el trasteo a sus actuales instalaciones y los propios alumnos participaron. Ese trasteo tiene fuerza de leyenda entre quienes participaron en él. Cada alumno, uniformado, tomó una silla, un pupitre, un libro, lo que fuera... y en un largo desfile llevaron todo a la nueva casa del Santa Librada.

Y de allí justamente Víctor H. se graduó de en 1946 -a sus veintidós años- después de los innumerables avatares por los que pasa un niño y un adolescente que tiene que trabajar para ayudar en su casa, pero su familia y él mismo han decidido que aun con lentitud, con trabajo y obstáculos iba a educarse y salir adelante.

Para él, la demolición que motivó el trasteo sigue siendo un crimen por el que alguien, alguien, tendría que responder. Muchos caleños nos vemos obligados a pensar igual que él cuando algún amigo turista nos pide que lo llevemos a pasear, uno no sabe dónde llevarlo y él dice, con ganas de ayudar “pues vamos al centro histórico” y uno solo puede medio blanquear los ojos: “a ver... te explico”.

En Colombia, y más en Cali, simplemente no había algo que pudiera llamarse clase media, por lo menos hasta la llegada de las multinacionales, después de 1945. Y eso. Había por un lado una sola familia de múltiples ramas,

las llamadas “once familias” donde todos eran primos, sobrinos o medio parientes entre sí y donde saber si el “tal” de fulano era de estos “tal” o de aquellos “tal” era un conocimiento importante para hacer negocios.

Había por otro lado unos migrantes, sobre todo antioqueños y cafeteros, que se unían a los primeros, más o menos a la fuerza, a punta de éxito comercial. En Cali, como en el resto de la Colombia heredera de la colonia de entonces, que Dios cogiera confesado al supuesto aristócrata hacendado al que lo vieran trabajando, eso no era de caballeros. Los antioqueños, que no habían recibido semejantes reatos de idiotas, por estar protegidos por sus montañas y donde para vivir sí había que trabajar, les quedó fácil ser entonces los que hacían dinero, como los hombres nuevos romanos. Pepe Sierra, en Bogotá, fue su arquetipo.

Y estaba el resto. Unos con más dinero que otros, tal vez en barrios más organizados, tal vez con la posibilidad de uno que otro gasto suntuario, pero abejas obreras que sostenían el panal. Algunos trabajaban para los dos primeros grupos o tenían que rebuscarse como podían. Y fuera de la mera articulación económica no había nada que uniera a los tres grupos, reeditando la pirámide colonial heredada, y tal vez añorada, de Popayán.

La violencia política que empezaba a incubarse en el campo (producto del acomodo de poder resultante de perder el conservatismo el medio de supervivencia, y por tanto de control de una colectividad en este país, que es el

control de Estado; y por otro lado los ajustes de cuentas de los liberales que sentían haber sido maltratados durante la larga hegemonía de sus rivales, con o sin razón, ahora ellos inesperada y casi inexplicablemente en el poder luego de cuarenta y cinco años de sequía) llevó al surgimiento de una subclase dentro de los liberales, los primeros desplazados que empezaron a formar unos cinturones de miseria que eran un fenómeno completamente nuevo.

Así, la familia de Víctor H. no era pobre en el sentido que se le puede dar hoy al término. Muchas familias, con la participación de todos sus integrantes, tenían que rebuscarse como podían, inventarse cualquier negocio, arreglárselas para sobrevivir en una ciudad que de por sí no estaba colmada de ricos, pero donde uno que otro creía serlo. Y sí la familia era de personas venidas de otro lado, como los Pinzón, la dificultad de acceder a la férreamente cerrada sociedad del Valle estaba multiplicada.

El padre de Víctor H. se inventó un negocio la cosa más curiosa: una fábrica de bolsas de papel, las “talegas” que se llamaban antes. Lo de “fábrica” es un decir, aunque sí tenía una especie de cadena de montaje: tomaban papel de estraza y en un troquel rudimentario le daban forma para hacer las bolsas y las terminaban de prensar sentándose encima. Se fabricaban en dos tamaños y luego de ayudar a hacer las bolsas, Víctor H. salía al otro día a venderlas en tiendas y graneros.

El emprendimiento quebró cuando entró como una tromba Alotero, una empresa que impulsó la fabricación de papel

en Cali. Y entonces Víctor H., apenas un muchacho, se reinventó vendiendo quinielas en el hipódromo. Estos eran remates en los cuales los apostadores compraban una posición sobre un caballo favorito, como el Mercader de los Zaccour. Al vendedor de quinielas le tocaba tener un ojo puesto en los mejores prospectos de apostadores y exaltar los ánimos para que la gente participara.

Su otro oficio paralelo fue vendiendo dulces, resultado de que un hermano suyo compró una fábrica -esa sí fábrica de pleno derecho microempresa y todo, con diez empleados- al bogotano que la había montado. Y otra vez era recorrer manzanas de Cali buscando tiendas y graneros que quisieran abastecerse de esos dulces. La diferencia es que esta vez no era solo caminando: parte del trayecto lo hacía como acompañante de un hermano que iba como conductor de un carro que habían comprado para ese trabajo. El carro es una muestra de que la familia progresaba, así como la mudanza a uno de los barrios fundacionales de la ciudad, san Antonio.

Su conocimiento de toda la zona de Cali que iba desde la plaza de mercado de Santa Rosa hasta la Plaza Belmonte (en la actual carrera primera con calle 25) le serviría mucho con el tiempo. Pero sobre todo le serviría mucho haber aprendido a una edad tan temprana dos destrezas de vida muy importantes: a saber vender y a saber negociar.

Finalmente, haciendo un esfuerzo importante, la familia hizo acopió de energía y recursos y mandaron al benjamín de la casa a estudiar; sería el primer profesional de la

familia. Se presentó a la Universidad Nacional; pero en esa época, quien se presentara sin tener un padrino político o sin tener un pariente en el cuerpo profesoral quedaba en una desventaja enorme para recibir un cupo, si es que quedaba alguno luego de la repartición previa entre quienes se creían con mejor derecho.

Estudió entonces en la Universidad Javeriana, una de las más prestigiosas del país. Entre otras cosas, estudiando en Bogotá estaba en un café en pleno centro, en la carrera diez, cuando mataron a un abogado que salía del edificio Agustín Nieto a pocas cuadras del lugar. Ese abogado era un magnífico orador, se había metido a político y tenía su fortín en el barrio La Perseverancia, en las alturas de la plaza de toros de la ciudad. Ese abogado había dado dos importantes golpes de efecto en la política contra el gobierno conservador, la Marcha del Silencio y la Marcha de las Antorchas. Ese abogado tenía aterrado a medio país, que se preguntaba qué más podía hacer alguien que con una sola orden podía hacer que centenares de personas marcharan sin decir ni una palabra, un silencio más temible que cualquier consigna. Víctor H. admiraba a ese abogado y había seguido su trayectoria política. Se llamaba Jorge Eliécer Gaitán, y mientras Víctor H. estudiaba, el pueblo se convertía en una bestia furiosa no a las cinco de la tarde, como en el poema de García Lorca, sino a la una. Y por horas y horas y horas hicieron de la ciudad un infierno.

Nuestro personaje cuenta que alcanzó a ir con algunos amigos hacia la Radio Nacional, con la intención de tomársela, pero durante el trayecto recapacitó y en alguna esquina resolvió cruzar la calle sin que los otros se apercibieran de que había uno menos. Considerando la cantidad de barbaridades que salieron de esos micrófonos ese día, es difícil imaginarse qué hubiera hecho una persona de natural calmado y tranquilo como este estudiante, si hubiera llegado hasta allá, viendo a sus compañeros de toma competir por ver quién producía la noticia más delirante y el comentario más incendiario. Lo cual no significa que no presenciara y no lo marcaran los saqueos, los incendios, las riñas, los muertos de ese día apocalíptico a pocos metros de sus querencias naturales, viendo hacer historia de esa que nadie quiere ver, así muchos años después le pregunten casi con envidia cómo fue presenciar ese día.

En la Javeriana entre las rotaciones y los internados se interesaría por la pediatría. En parte empujado por sus profesores, en parte con ese arrojo de los jóvenes que hacen algo porque no saben que es virtualmente imposible lograrlo, aun sin saber mayor cosa de inglés aparte de algún curso para la ocasión, buscó plaza en un hospital docente o público de Estados Unidos. Lo encontró en New York. Allá fue a dar en uno de esos vuelos eternos que más parecen una ranita saltando de escala en escala, hasta llegar primero a Long Island, luego a Queens.

Los hospitales le daban habitación y alimentación y un dinero para gastos, en una especie de beca. No era una cantidad enorme de dinero pero daba para vivir sin afugas. Le fue bien y fue ganando reconocimiento. Hubiera podido quedarse en Estados Unidos y sin duda hubiera tenido una práctica exitosa, pero algún día se tuvo que hacer la pregunta que tantos inmigrantes han tenido que hacerse: ¿yo qué estoy haciendo aquí?

Y al responderse que realmente tenía más para hacer en Colombia, resolvió regresar y se encontró con la burbujeante Universidad del Valle, donde se postuló para un cargo. Lo nombraron profesor asociado de medio tiempo, jefe de Urgencias y jefe de Consulta Externa unos años después. Sería como jefe de Consulta Externa, existiendo ya Coomeva, que le daría un espacio en el sótano del Hospital a un residente de Cirugía que quería ensayar una muy nueva técnica de intervención, la cirugía ambulatoria. Convencería a ese estudiante de asociarse a Coomeva y seguiría con cuidado sus progresos profesionales; ninguno de los dos tenía forma de saber que acababan de conocerse las dos patas de una de las tenazas más exitosas en el desarrollo y crecimiento de Coomeva, en una relación llena de éxitos y con algunos malquerientes. Era 1968 y acababa de aparecer en la historia de Coomeva Armando González Materón.

1984

“ ¡Pues es que eso es lo malo! ¡Nadie sabe qué fue lo que pasó!”

La frase la dice Víctor H. con algo entre la perplejidad y el miedo por el recuerdo. Por saber que podría volver a pasar. Que en realidad acababa de desnudarse una debilidad de su hija y obra, la Cooperativa, en la que nadie había pensado y sobre la que poco puede hacerse, aparte de rezar para que la prudencia que hace verdaderos santos adorne a los asambleístas del futuro.

George Orwell anunció un futuro aterrador para ese año; falló en cuanto a la fecha pero su profecía, con matices, ha venido siendo bastante inspirada. Ese mismo año, Apple sacó un comercial en el Super Bowl, arrancando la tendencia de que las grandes corporaciones ordenaran y reservaran sus mejores trabajos publicitarios para la transmisión de ese evento deportivo. En el comercial, Apple anunciaba que la liberación que traía el Macintosh era la razón para que 1984 no fuera a ser 1984.

Pero lo fue con Macintosh y todo, pues 1984 siguió a 1983 y fue en 1984 -cuando Víctor H. ya no era el gerente sino Alberto Lopera- que se dio la que es, con diferencia, una de

las asambleas más surrealistas no solo del cooperativismo colombiano sino de la historia empresarial colombiana en general. Y así como es fama que todavía no hay acuerdo sobre las causas de la Gran Depresión de 1930, nadie sabe del todo qué pasó ese día. Los recuerdos tienden a variar y nadie arriesga una explicación porque no parece haberla.

Los hechos sobre los cuales hay acuerdo no parecen muchos. Presidía (dice la mayoría) Álvaro Kafury, un consejero que según el consenso tenía más buenas intenciones que la destreza que hubiera exigido el poder manejar los demonios desatados ese día. En justicia, lo mismo podría decirse de todos los que estaban allá ese día. Tal vez de cualquier empresario. Y había quórum para deliberar y decidir. Lo segundo es en esencia lo único que no discute nadie.

No se anticipaba ningún debate especial. No había un punto en la agenda que hubiera merecido una previsión especial de parte de la Administración o del Consejo. Se anticipaba una asamblea más bien de trámite, con alguna tendencia al aburrimiento y tal cual eso fue durante su inicio y más o menos por una hora.

De pronto alguien hizo una pregunta incómoda. No muy relevante, no importante, nada como para hacer que se contuviera la respiración. Seguro incluso una pregunta sin mala leche, de pura curiosidad, quién sabe. Se le contestó, pero al parecer el delegado en cuestión no quedó satisfecho.

El ciclo se repitió con otro delegado, superpuesto a la insatisfacción del primero, luego un tercero sobre los dos anteriores y en pocos minutos había una zambra generalizada donde todo el mundo pedía cuentas, se encaramaba en el uso de la palabra y reclamaba a voz en cuello una respuesta a algo sin que nadie recuerde que una sola de las preguntas hechas ameritara tanta furia y un desmadre tan generalizado.

Acosado por la presión creciente, imposibilitado de poner orden, con el recinto enardecido más allá de cualquier esperanza de control y sosteniendo entre manos algo que más parecía un motín que una asamblea, de una cooperativa o de lo que fuera; sin un enemigo claro, sin facciones, sin que se supiera al final del día qué estaban preguntando, habló (siempre según los recuerdos de los presentes que buenamente han tratado de coordinar en su cabeza lo ocurrido) Kafury, el presidente de la Asamblea.

Y les preguntó a los delegados si ellos creían que él, Kafury, iba al Consejo “para ir luego a aguantárselos en la Asamblea por una botella de vino malo que le mandaban en diciembre”. Y renunció.

Y el Consejo, cogido en fuera de base, en medio de los ánimos caldeados y tal vez tan incapaces de pensar en medio de ese escándalo como todos los demás, pensaron o creyeron o nada más decidieron sin pensarlo que lo que se imponía era solidarizarse con su compañero. Y renunciaron todos.

Organizar una toma hostil de una empresa a través de su asamblea de accionistas no es frecuente pero tampoco es raro, como en la sonada asamblea de 1969 en el Teatro Olimpia de Bogotá, en la que Julio Mario Santo Domingo, heredero de Cervecería Águila, a la que Bavaria había comprado en 1966, se quedó con esta última. Bloquear una asamblea haciendo lo que los norteamericanos llaman “filibusterismo” tampoco es del todo raro, aunque sí lo es entre nosotros.

Pero que una asamblea se sabotee a sí misma, como cuerpo en su totalidad, sin perseguir ningún objetivo que se pueda negociar, solo por dejar que los ánimos se exalten sin mayor recompensa que la exaltación misma, es una cosa tan tribal y primaria que contados tienen que ser los casos en que haya ocurrido algo parecido en la historia empresarial.

El golpe para Coomeva fue fenomenal. Y habla bien de su compromiso con los valores y principios cooperativos que -no obstante las fallas en su diseño administrativo- consiguiera sobrevivir a lo que habría matado a más de una empresa. Si alguien cree que la filosofía cooperativa es una pura abstracción que no sirve para nada, debería estudiar de cerca lo ocurrido ese marzo para ver cómo esa filosofía fue lo único que tuvo la fuerza necesaria para salvar el día, o lo que podía salvarse de él.

Fue preciso hacer todo tipo de cabriolas jurídicas para sacarse de la manga un nuevo Consejo. Bien fuera por dignidad de los anteriores, bien fuera porque los delegados

decidieron castigarlos, lo cierto es que a ninguno se le ofreció su regreso. Una cooperativa grande, pujante, con presencia ya en cuatro ciudades, que administraba unos fondos importantes y el servicio de medicina prepagada más importante de Colombia, acababa de quedar acéfala y debía nombrar a su máximo órgano directivo desde cero, como si la estuvieran fundando.

Es fácil imaginar las facciones que surgieron de ahí y la forma en que las facciones ya existentes trataron de capitalizar ese vacío de poder. Recuperar algo parecido a estabilidad y a una dirección que le diera continuidad al programa de sus fundadores tomó bastante tiempo y en algunos aspectos fue una fractura que jamás llegó a cerrar del todo.

Desde el punto de vista de cultura organizacional, esta es, con diferencia, la asamblea más importante de la historia de Coomeva. Sin embargo demostró, o al menos eso entendió la Cooperativa, que la distancia immaculada entre la Administración y la Dirigencia no era tan buena idea. La democracia es un principio incuestionable del cooperativismo y una de sus mayores fortalezas; sin embargo, -como en cualquier otro sistema democrático- las cooperativas deben estar muy atentas a los riesgos inherentes que conlleva. Y Coomeva tomó buena nota de eso, lo cual se traduciría en un acompañamiento muy cercano y atento por parte de la Administración en todos los procesos democráticos.

El patrón del mal

Un mes después de la terrible asamblea de Coomeva, el 30 de abril de 1984, fue asesinado Rodrigo Lara Bonilla por el Cartel de Medellín, en represalia por sus debates en el Congreso contra la mafia y la infiltración de sus dineros en las campañas políticas. Acababa de declararse la narcoguerra, pero no fue ni mucho menos la primera noticia que tuvo el país de estos bandidos emergentes.

Muchos que hoy se quejan de las narconovelas y de la desgracia que le han traído al país tienen buen cuidado de no decir que se vieron con mucho entusiasmo a la precursora de todas ellas: La mala hierba, una novela inspirada en el libro homónimo de Juan Gossain sobre la bonanza de la marihuana en la costa Caribe, que se alargó durante 126 capítulos en 1982 y que paralizó al país para ver las andanzas del cacique Miranda.

El cambio mismo de relación con esas series refleja el cambio, no de la conciencia del país, no de sus valores, sino de la enorme tristeza y los ríos de sangre que faltaban por correr en 1982. Lo mismo, exactamente lo mismo que se dice hoy sobre Escobar, el patrón del mal podría haberse dicho de la Hierba. Pero ninguno de estos censores de la moral apareció por entonces.

Se sabía que los carteles eran terriblemente violentos pero entre ellos, más o menos como las familias de la mafia que aparecen en El Padrino. Y no obstante sus muy discutibles gustos estéticos y su arribismo social, se les consideraba una especie de caso de éxito, un desafío al imperio de los Estados Unidos y, sobre todo, una fuente de divisas que ningún mal le hacía a nadie. La llamada bonanza marimbera en la Guajira se consideraba particularmente inofensiva, más allá de alguna balacera en los desiertos de ese departamento; y aunque los miraran con alguna curiosidad, más o menos como a los Beverly Ricos, no había mucha gente que se pusiera en el plan de irse de una reunión porque llegaba uno de estos personajes o que anduviera en el plan de hacer sentir una sanción social.

Al comienzo Pablo Escobar fue considerado una anomalía en la dispersión estadística de este fenómeno, un tipo que había apuntado como más alto de la cuenta. Había que perseguirlo, atraparlo o forzarlo a esconderse y las cosas volverían a su cauce luego de llorar debidamente a Lara Bonilla, que no sería ni el primer ni el último político muerto de importancia.

Lo que siguió lo sabe cualquiera que no haya pasado los ochenta en algún manso reducto benedictino en los Alpes. Pablo Escobar demostró no ser una anomalía en el fenómeno del narcotráfico sino su inevitable desarrollo, al lado de todos sus socios. Su capacidad para convertir a una comuna entera de Medellín -literalmente millares de jóvenes- en una cantera para un ejército privado dispuesto

a vivir rápido y morir joven, creó terror en todas partes. Si el terrorismo no es tanto la aplicación del poder sino hacer creer que ese poder se puede usar en cualquier momento para lastimar, Escobar decidió que nada de malo tenía hacer ambas cosas. De hecho, un párrafo como este se puede escribir únicamente porque va a cumplir treinta años de muerto; en vida suya, cualquiera que escribiera algo como esto debía haber escrito testamento antes.

Pero al lado de Escobar hubo un fenómeno más insidioso, el llamado Cartel de Cali. Que la relación de Colombia con el narcotráfico era bastante ambivalente en esa época se demuestra al notar que lo que se condenaba no era vivir del delito exportando sustancias prohibidas, sino el terrorismo indiscriminado de las bombas de Escobar. Si se le quitaba ese elemento, la cosa no era tan mala. O bueno, sí era mala pero no importaba. Y la prueba es el Cartel de Cali, que era algo así como los mafiosos buenos contra los mafiosos malos, con la sociedad haciéndole barra a los primeros, ante el convencimiento de que el Estado no iba a ser capaz.

Cooomeva estaba en Cali y en Medellín, los dos epicentros de esta tragedia. Estaba en el sector financiero, un elemento fundamental de la trama de la misma ópera trágica. Reclutaba a sus asociados y a sus empleados en las universidades de ambas ciudades; cualquiera que tuviera veinte años o más en 1980 tenía inevitablemente alguna opinión al respecto y ante los traumatismos políticos que había dejado la Violencia y el Frente Nacional, esta

economía subterránea se volvió para muchos un espacio de reivindicación social y política válida.

No sólo por el terrorismo, que también, sino por el feroz, agudo y crónico cambio de unos valores completamente trastocados, aparecidos de la noche a la mañana por fuera de todos los aparatos convencionales usuales de la sociedad para reproducir su axiología, el cooperativismo iba a sufrir una dura prueba. Y por poco la pierde, porque aquí se sembraron las semillas, entre otras, de la conflagración que arrasó a gran parte del sistema cooperativo nacional en 1999.

El daño que hicieron estas personas es literalmente incalculable. Para empezar, un problema de salud pública que se le salió al mundo de las manos, con unos costos de atención y reinserción prácticamente impagables. Y para seguir, una distorsión horrible en la economía y en los valores sociales y culturales que jamás ha podido ser enderezada. Lo cual no es un comentario meramente conservador que extraña unos buenos viejos tiempos, sino simplemente la constancia de que reemplazaron unos valores con sentido social por unas prácticas sociales completamente carentes de valor, responsabilidad o visión de futuro. Técnicamente no somos un Estado fallido; enfrentamos la amenaza y nos levantamos. Pero lo que quedó es una especie de sociedad víctima de estrés postraumático que todavía no es capaz de hallarse a sí misma, si es que llega a conseguirlo.

Imbanaco

Son muchos los grupos médicos representativos de Cali y son muchos a los que Coomeva ha apoyado a lo largo de su trasegar. No todos ofrecen los mismos servicios, no todos tienen la misma calidad de atención o de organización o de administración; pero eso no crea diferencias en la relación que tienen con la Cooperativa, si no como empresa, al menos los médicos asociados presentes en ellas.

La mención aparte de Imbanaco no es por el centro médico como tal, sino por el vínculo que se creó con Coomeva a través de una persona bien específica y crítica para el desarrollo estratégico de la Cooperativa, el antes mencionado Armando González.

Armando es un médico cirujano, originario de Buga, quien en sus propias palabras tuvo una infancia difícil pero siempre tuvo la imparable decisión de ser médico, a lo cual ayudó mucho que se hubiera establecido en Cali una universidad pública que, además de ofrecer una matrícula alcanzable, no implicaba un cambio tan drástico de ciudad.

Estudiante brillante de la especialidad de Cirugía General, con uno de sus profesores se propuso estudiar la técnica de la cirugía ambulatoria, inédita en Colombia en ese momento. Y por esa razón profesor y alumno contactaron a Víctor H. como jefe de Consulta Externa y de Urgencias del Hospital Universitario del Valle, donde hacían sus estudios los alumnos de la Facultad de Medicina, para que les diera un espacio donde poder informar y entrenar a médicos, enfermeras, pacientes y familiares sobre este novedoso procedimiento.

Las cirugías ambulatorias tienen muchas ventajas sobre la hospitalización cuando son posibles. Para las instituciones representan un ahorro bastante importante en costos al no tener que inmovilizar un espacio grande para dedicarlo a atención postoperatoria; el personal necesario también es mucho menor y en general el uso de recursos físicos, humanos y económicos es mucho más bajo. Por otro lado, para el paciente disminuye mucho el riesgo de las infecciones intrahospitalarias y desaparece la carga psicológica de estar enfermo, lejos de su casa y sometido a los horarios y procedimientos del centro hospitalario.

Pero eran los finales de los sesenta y comienzos de los setenta. Era la época de los movimientos estudiantiles, de Jalisco, de las reivindicaciones por la igualdad... y los estudiantes, alentados incluso por algunos profesores, empezaron a mirar con sospecha a los profesores que había traído la Universidad de todas partes de Colombia a su facultad.

Esta había sido una innovación de Velásquez Palau; la mayoría de las universidades tenía catedráticos o si acaso profesores de medio tiempo. Para que esos profesores no se encerraran en una torre de marfil, se les dio además la oportunidad de tener consultorio en el Hospital Universitario para tener una práctica privada en la cual, al atender pacientes, se vieran obligados a mantenerse actualizados y conocer de primera mano la aplicación de teorías novedosas que quisieran enseñar.

Es un arreglo lógico pero no exento de problemas, sobre todo en la caldeada atmósfera de entonces. Estos profesores no sólo tenían salarios como empleados de tiempo completo, los cuales así no fueran una maravilla, en números absolutos lógicamente eran los más altos. Pero sobre todo, tenían consultorios gratuitos en el hospital, por entonces la más importante y prestigiosa institución de salud de la ciudad.

Esto último era un aumento importante en el ingreso y el atractivo más grande para la vinculación, puesto que el nombre de la institución y la posibilidad de interconsultas aumentaban mucho las oportunidades de conseguir pacientes, sin que hubiera una proporción pactada por contrato entre las horas en las que atendían y cobraban consulta y las horas de clase que efectivamente debían dar. Esta era la visión bastante errada de los estudiantes, instigados en parte por la sempiterna envidia que nos corroe, de los docentes que no tenían un contrato comparable. Para hacer las cosas más graves a ojos

de la envidia, estos profesores se habían agrupado en una asociación dentro del hospital, que hasta llevaba contabilidad propia y recogía aportes, lo cual era una receta segura para enfurecer a los sindicatos médicos.

Molestos con esta situación, con bastante buen pulso de los acontecimientos, aprovechando el núcleo ya armado alrededor de su asociación, estos especialistas liderados por el médico Edgar Torres decidieron irse antes de enfrascarse en una batalla perdida casi con seguridad. Compraron un pequeño lote en el sur de Cali y, aprovechando que igual les tocaba, decidieron cumplir un viejo sueño y fundar un centro de especialistas.

Lo bautizaron el Centro Médico Imbanaco, en honor de uno de los pueblos indígenas que había enfrentado la conquista española, aprovechando también que a pocos metros la Beneficencia del Valle había hecho un importante desarrollo inmobiliario de apartamentos, cine, locales comerciales y hasta salón de shows con ese mismo nombre.

El edificio, más bien pequeño -por pura casualidad con veintiocho consultorios, el número mágico de Rochdale que esquivó a Coomeva, más un pequeño laboratorio clínico y un equipo de rayos x- se inauguró en 1976. Ni podía ni pretendía competir con una entidad mucho más grande y respaldada como el Hospital Universitario, pero sí tenía claro que podía aspirar a un buen puesto en el nicho de las más bien todavía escasas instituciones privadas de

salud en Cali. Arnoldo Levy no fue su primer gerente, pero sí quien lo consolidó, dirigiéndolo entre 1971 y 1986.

La relación entre Imbanaco y Coomeva fue más que lógica desde el comienzo: fue inevitable. Se trataba de un grupo de médicos, asociados a la Cooperativa en su mayoría, embarcados en un proceso empresarial en el cual Coomeva, aunque no hubiera sido partícipe de su decisión ni inversionista en el proyecto, tenía una magnífica oportunidad de probar que tenía el músculo necesario para apoyar iniciativas reales, grupales y con capacidad productiva. Imbanaco, en resumen, era un proyecto demasiado dulce para no querer usarlo como demostración de las bondades de la asociatividad y de los principios cooperativos.

En 1986 Armando llegaría a la Gerencia General del Centro Médico Imbanaco, después de haber dirigido el Hospital Universitario unos años antes. Casi simultáneamente llegaría al Consejo de Administración de Coomeva y unos años después se convertiría en uno de sus más duraderos presidentes. De su mano, ambas instituciones tuvieron un crecimiento inesperado y desmesurado, jamás soñado por los fundadores de ninguna de las dos instituciones, en parte por sus innegables dotes gerenciales y en parte por los cambios que estaba teniendo el sector salud en el país.

Ambas instituciones se cruzarían definitivamente en los noventa, cuando Coomeva entraría como inversionista y financiadora parcial de la segunda gran expansión

de Imbanaco, cuando se levantaron las torres que caracterizaron por años al centro médico en la ciudad.

La envidia, siempre la eterna envidia de la martirizada ciudad, llevó a más de un malqueriente a atribuirle esa participación a la presencia de Armando en el Consejo y a su indudable ascendente en el fortalecimiento administrativo de la Cooperativa y consideraron que se trataba de una ventaja injusta sobre otras instituciones.

La verdad, como ya se explicó, es bastante más compleja que eso. No es poco lo que se benefició el servicio de medicina prepagada de Coomeva de sus relaciones con Imbanaco desde el primer momento. Y tratándose de un centro médico que desde pequeño fue exitoso, no tiene sentido no sacar ventaja de ese mismo éxito en los contratos que firme para prestar su servicio; después de todo, la Cooperativa existe para patrocinar este tipo de iniciativas de sus asociados y es un error constante creer que esas iniciativas siempre tienen que ser pequeñas.

Por otro lado, dicho por propios y extraños, Armando González, más que un cooperativista fue un demócrata a carta cabal. En la cúspide de su poder en la Cooperativa jamás lo usó para perseguir a sus contradictores y a quienes veían con sospecha su doble relación de presidente del Consejo y gerente del Centro Médico y, bien al contrario, siempre abrió el debate franco con ellos e incluso, en más de una ocasión, les ayudó aun a costa de su propia posición. Como en esa falsa pero bonita y recurrente frase

atribuida a Voltaire: “No estoy de acuerdo con lo que dice, pero me haré matar por su derecho a decirlo”. Es más de lo que más de uno de sus reclamantes puede decir.

Imbanaco ha tenido un éxito loco durante más de cuarenta años y ese éxito indudablemente ha sido un círculo virtuoso de Coomeva. Pero toda la plata del mundo y todo el conocimiento provisional de poco sirve sin una buena gerencia que, de la mano de Levy y luego de Armando González, se dedicó a construir una filosofía empresarial sencilla pero potente que lo pusieron en el puesto 13 en el ranking de clínicas en América Latina en 2017.

Al momento de escribir esto, hay que señalar que Imbanaco fue vendido a una multinacional de salud. Lo que resulte para el ejercicio liberal de la profesión médica y para la calidad de su servicio, los dos pilares sobre los cuales Imbanaco levantó casi cincuenta años de indiscutible éxito, queda por verse.

¿Usted sí sabía que la fiesta era así?

La idea no parecía mala. De hecho, a mucha gente le sigue pareciendo buena. En las cabezas de la administración de Coomeva hoy todavía la defienden y les parece una práctica razonable que en nada desmerece del programa cooperativo y del sueño de los fundadores. Lo cual no impide que sea una idea que alarma a Víctor H., aunque en aplicación de los mismos principios que defiende lo considera un debate que se puede perder. Porque sí, al fin y al cabo no es esencial, no golpea de frente ninguno de los valores y principios, que es lo vital.

Empezó como una idea aparentemente lógica en el plan estratégico que se presentó en 1987 trayéndola del mundo de los seguros. Se trataba de tener corredores que vincularan asociados a la Cooperativa.

Corredores ya había en Coomeva, desde comienzos de la década, pero para traer clientes a medicina prepagada, que al fin y al cabo era en sí misma una póliza de seguros y se podía vender a terceros no asociados; de manera que la idea de traer el conocimiento del corretaje de seguros a este servicio era lógica.

Pero usar corredores para vincular asociados era una liga completamente diferente, en concepto de Víctor H. Pasó un tiempo necesario mientras la iniciativa rendía sus primeros frutos para que se viera que sus temores eran fundados.

Como todos los seguros, la póliza de medicina prepagada es rígida en sus coberturas y primas, su uso se activa con la compra misma y el usuario verifica rápidamente si lo que le han vendido suple sus necesidades.

La asociatividad es una cosa mucho más abstracta y, sobre todo, no se trata de vender servicios sino ante todo un estilo de vida, una creencia; el asociado primero compra la filosofía cooperativa y después recibe lo que esa filosofía tiene para ofrecerle. Y por otro lado, los servicios de la Cooperativa están dispersos: algunos pueden pasar años antes de usarse, si se llegan a usar, como los créditos o los servicios de recreación o cultura; y otros serán décadas antes de madurar, como el auxilio de perseverancia.

Desde un punto de vista superficial, la principal fortaleza de una cooperativa es el pago que hacen sus asociados mensualmente de sus aportes. Esa capitalización constante, grande o pequeña, les da un innegable músculo. Pero esa apreciación descuida lo importante: ¿por qué la gente paga esos aportes? Si usted responde “por los servicios que recibe” solo tiene una parte de la respuesta. Para el cooperativismo auténtico, la respuesta tiene que incluir la causa misma del cooperativismo, el deseo de hacer del mundo un lugar mejor por la vía de una empresa

que respeta, preconiza y demuestra unos valores que se oponen al egoísmo y la explotación alevosa de recursos naturales y humanos.

Entre 1988 y 1991 Coomeva estableció un plan estratégico basado en el uso de corredores -que tanto éxito aparente había tenido en su inicio- que la llevó a un crecimiento exponencial de asociados.

De acuerdo en que el uso de esta herramienta no es cooperativo, pero tampoco parece anticooperativo. Y su uso ha fortalecido el músculo de la Cooperativa para ofrecer más y mejores servicios a los asociados que permanecen y son leales, lo cual claramente es verdad. Pero también es verdad que el crecimiento conlleva un aumento relativo en el número de retiros.

Sería en medio de ese crecimiento, con fuertes cambios en el entorno político y económico nacional, con una Coomeva más fuerte, con un posicionamiento real y cierto del sector cooperativo en toda la actividad empresarial, cuando comenzaría la segunda y definitiva gerencia de Víctor Hugo Pinzón.

Hoy en día todas esas lecciones han sido aprendidas. El sistema de corretaje se cambió en 2015; aunque en términos netos, el volumen de personas que permanecen por cohorte anual desde 1990, cuando llegaron los primeros asociados por ese sistema, son bastantes, sin negar el fenómeno de la deserción.

El plan estratégico más reciente de la cooperativa ha apostado por ejecutivos integrales.

Aquí no debe entenderse que “integral” va a ser un ejecutivo capaz de responder por todo el portafolio del Grupo Empresarial, una persona disponible para cualquier asunto que requiera el cliente de cualquiera de las empresas y de esa manera se facilite su interacción con el Grupo Empresarial.

En cambio, de lo que se trata es de integralidad en el ciclo de contacto con la Cooperativa: personas que vinculen, pero también fidelicen, profundicen y hagan todo lo que esté en su mano por servir al asociado.

Es una apuesta esencial de Coomeva por una visión más afianzada para 2024, cuando cumpla sesenta años. Esa lección se resume en un modelo verdaderamente relacional, de comunidad, uno donde mucho más importante que traer gente es conservarla y ayudarle a profundizar su uso de los servicios. Financieramente se espera que tenga un impacto favorable en la Cooperativa, y nada de malo tiene eso; pero su verdadera importancia reside en que gente que llega y usa los servicios es gente que valida el cooperativismo como idea y forma de vida.

A-so-cia-dos. No clientes, no inversionistas

Debajo de la discusión de usar o no una fuerza de ventas con corredores que comisionan por cada persona que asocian a la cooperativa, imitando lo que hacían las empresas de seguros, hay una pregunta filosófica que para los muggles que no entienden ni le ven gracia al cooperativismo puede parecer bizantina, pero en realidad es la esencia misma de esa forma cooperativa. ¿Qué es un asociado?

En general, para responder esa pregunta se hacen analogías con los accionistas y los clientes de una empresa comercial. Así, los asociados son personas que pagan para gozar de derechos políticos en una asamblea, como votar, ser elegido y hacerse oír; y suma los derechos de los clientes de comprar, recibir información y bienes de calidad. Cuando la cooperativa es de vínculo cerrado, lo primero es condición para lo segundo; cuando es abierto, ambas condiciones son separadas y el cooperativista se lucra de la venta de servicios a terceros.

Con la misma lógica, como el asociado paga un aporte, tiene derecho irrestricto e ilimitado a los servicios como cliente; y además deben ser servicios más económicos que otros

comparables porque, por un lado, el cooperativismo tiene responsabilidad social y por otro lado uno está pagando.

A Víctor H., como a todos los cooperativistas, sobre todo los que vieron crecer el movimiento en los 1950 y 1960, esa lógica se les atraganta por venenosa y consideran que esos símiles no son sólo equivocados sino del todo peligrosos para una cooperativa.

Un inversionista, en su sentido más estricto, es quien entrega un dinero para la realización de un negocio, del cual espera sacar un lucro en forma de dividendos. En ese sentido estrecho, el inversionista no participa de la administración del negocio y se limitará a conocer al final del ejercicio un estado de resultados en los cuales se decretarán dividendos. Su satisfacción se mide nada más por la alineación entre la expectativa de lucro y los dividendos contantes recibidos.

Una persona que justifique su ingreso o permanencia en una cooperativa en función del lucro individual no está en el lugar equivocado sino en la galaxia que no corresponde. No por esto la cooperativa está autorizada a destruir valor o a dejar de perseguir ganancias, pero lo hace como un todo, como entidad, para fortalecerse y ofrecer más o mejores servicios. Puede aspirar, sí, a una revalorización de aportes, pero esto es solo el reconocimiento al costo del dinero en el tiempo, pues la persona no tiene por qué ver cómo su aporte se devalúa con los meses y los años.

Ahora, esto resulta en el caldo de cultivo de una situación inquietante que justifica precisamente la educación cooperativa: la responsabilidad que adquiere el individuo con el bienestar de la cooperativa.

Ningún derecho es absoluto, no sólo en el sentido que impone el sano ejercicio del derecho ajeno, sino que todo derecho tiene un reverso en un deber. Pero ese deber no es ni va a ser nunca pagar.

Un asociado no es un inversionista, porque ambas lógicas son totalmente distintas. A diferencia de un inversionista, el asociado asume con el pago de sus aportes el deber solidario con la institución como conjunto y con los demás asociados como individuos de ayudar a la cooperativa a hacerse más fuerte, más grande, más poderosa, más extendida. Si se quiere, es la lógica de los primeros militantes del cristianismo o de los primeros que se enrolaron en la causa de la independencia o de un patriota cualquiera respecto a su nación: cualquier aporte es poco para la causa. El pago mensual es solo una expresión visible y constante de ese compromiso con el hecho de ser dueño de una propiedad que es común.

No es casualidad que la mayoría de los utopistas idealistas que inspiraron a los muy realistas primeros cooperativistas se lean hoy en las universidades como clásicos del pensamiento político: Saint-Simon, Owen, Comte, John Stuart Mill y otros dieron las ideas que varios grupos convirtieron en cooperativas funcionales; y ese entendimiento es previo y superior a entender la

administración del negocio, que por lo demás no difiere de otro negocio cualquiera.

La comparación del aportante con el cliente también es engañosa, aunque tiene un poco más de sentido.

El cooperativismo existe esencialmente para proveerles a sus asociados servicios que de otra manera sería difíciles, cuando no francamente inasequibles. No servicios más baratos, sino servicios que de otra manera son complicados. Y aquí toca hacer una digresión sobre la desproporcionada presencia de la actividad financiera crediticia en el sector cooperativo colombiano.

Entre 1954 y 1968, la casi década dorada del sector, cuando se empiezan a fundar cooperativas en números muy superiores a los que se había visto hasta entonces, muchas de ellas fueron crediticias por varias razones.

Las más evidentes: primero, es una actividad simple. Dejando de lado la necesaria exactitud a la hora de ponderar la disposición y capacidad de un solicitante para devolver un crédito, la actividad en sí es simple, máxime cuando se reciben aportes fijos cada mes: tome el dinero de los aportes, préstelo, cobre una tasa, recupere lo prestado. Tanto no se requiere mayor cosa para eso, que los Medicis hicieron una fortuna en Florencia empezando su actividad en una banca en un parque, lo mismo que todos los banqueros toscanos y lombardos, de donde de hecho viene la palabra “banca” para la actividad financiera. Segundo, como las cooperativas surgían alrededor de los

sindicatos o por vínculos laborales, era más bien fácil hacer el pronóstico sobre el retorno del préstamo. Así y todo se quebraban a veces, pero eso es otra cosa.

Pero hay otra razón. En los años sesenta acceder al sistema bancario era extremadamente difícil. Hoy se habla de bancarizar a todo el mundo, pero en esa época aun para la clase media era difícil acceder a un banco. Abrir una cuenta era un proceso arduo, como si el ahorrante estuviera pidiendo permiso para llevar desechos tóxicos y no dinero al establecimiento. Su cuenta era de una oficina, solo de esa y el titular tenía que llegar con una libreta que parecía sacada de los años más aciagos del racionamiento cubano, para que el banco se la sellara y quedara constancia del saldo; perder una libreta de esas era peor que perder la cédula. Los créditos de vivienda eran muy difíciles por ser tan largos, ya que con inflaciones de doble dígito, por encima del veinte y treinta por ciento, un crédito a diez años parecía suicida. Y las grandes empresas monopolizaban el aparato productivo, los microempresarios y comerciantes eran personas que jugaban a los negocios y los banqueros no querían jugar con ellos.

El papel del cooperativismo y de los servicios de extensión de los sindicatos en la creación y fortalecimiento de la clase media urbana colombiana es un capítulo pendiente de escribirse. El postgrado, el carro, la fileteadora para la empresa de confecciones o el viaje que se quería hacer con la familia y que el banco no se dignaba a mirar, lo cubrían estas cooperativas. Más de uno que desprecia el cooperativismo

en Colombia como una cosa de pobres y de beneficencia se benefició de que su padre o su abuelo hubiera sido asociado de una, aunque se harán arrancar la piel antes de aceptarlo.

El cooperativismo puede ser financiero, puede ser industrial, puede ser comercial, puede estar en todos los renglones que veíamos antes, pero lo que tiene que ser siempre es creativo. Cuando sus servicios son los mismos de las empresas comerciales convencionales está traicionando su esencia y está descubriendo la carótida para que se la cercenen de un solo tajo.

Es su destino no tener paz jamás, así son las cosas. Cuando una cooperativa asienta un nuevo producto o idea de negocio, cuando se vuelva popular y masivo, las empresas capitalistas comparables entrarán al mismo mercado y empezarán a erosionar su base. Y como el negocio ya ha probado ser bueno, en una sola ronda de negocios puedan doblar o triplicar lo que la cooperativa ha conseguido en años y a esta última solo le queda moverse hacia una nueva base.

Cuando es un cliente, se puede ir. Mal negocio, pero se puede perder. Pero perder a un asociado es una catástrofe, no solo económicamente, sino porque implica la confesión de que la cooperativa no ha sido capaz de producir servicios que la justifiquen.

No es solo precios; aun vendiendo más barato, la cooperativa se puede ver arrasada por la entrada de otros jugadores a su sector, como le pasó a los mercados

campesinos del IDEMA con las grandes superficies, en los ochenta y noventa. El tema es que si hay una empresa a la que le interese brindar calidez, trato respetuoso y amistoso, compromiso con lograr que una persona quede satisfecha, es a una cooperativa cuando atiende a todos y cada uno de sus asociados. Cuando los miles de asociados se vuelven una masa indiferenciada, la cooperativa empieza a desaparecer.

De manera que sí, claro, el cooperado es un consumidor, un cliente en el sentido más lato del término, pero como aportante es mucho más que eso. Sus derechos, ahí sí, son mucho más altos que como supuesto inversionista. Y es la medida del éxito de la empresa y de la experiencia cooperativa.

Todo lo cual se opone, por definición, a capturar asociados y llevarlos como usando red atunera. El problema es, por supuesto, que las cooperativas también responden a las inexorables leyes de la economía de escala, salvo que quisieran venderle a muy pocos y ser tan elitistas como si estuvieran en los Campos Elíseos y no en los campos de Colombia. La necesidad de una fuerza de ventas es clara, pero ellos tienen que ser la vanguardia de algo grande. Y claro, que las medidas que se les aplican no se reduzcan a la cantidad de gente que traen: es una verdad de acero que la gente toda hace lo que le premian. El discurso cooperativo tiene que ser traducido a medidas difíciles y esquivas, pero es condición para que esta filosofía sobreviva en tiempos turbulentos.

1989

Aunque Colombia está llena de efemérides importantes, 1989 bien puede parecer desde la perspectiva de dentro de algunas décadas el año más importante de la historia nacional, cuando estuvimos a punto de desaparecer como algo remotamente parecido a un Estado, devorados por la mafia y por todo tipo de agentes paraestatales.

Para hacer un recuento muy somero, léido sin pausa porque así es el horror, sin respiro:

En la masacre de La Rochela fueron asesinados doce funcionarios judiciales que investigaban varios delitos en una zona plagada por una alianza entre paramilitares, sectores del ejército y narcotraficantes; un carro bomba, el primero que se veía en Colombia y que abrió las compuertas del terror indiscriminado, puesto en Bogotá en la carrera séptima con cincuenta y seis, pasadas las siete de la mañana, en el camino de la caravana del general Maza Márquez, jefe del DAS, mató a ocho personas, incluyendo a una niña de doce años decapitada, cuya cabeza acabó incrustada en el parabrisas del blindado atacado; en una balacera en el aeropuerto El Dorado, repleto a esa hora, fue asesinado el líder de la izquierda José Antequera y herido Ernesto Samper, futuro presidente de la república,

cuando los carteles del narcotráfico no tenían problema en matar a cincuenta o cien personas para alcanzar una: el terrorismo era solo una ventaja adicional; como todos los años desde 1980, más de treinta jueces y magistrados fueron asesinados en todo Colombia ese año; un carro bomba puesto en el sector del estadio en Medellín mató al gobernador del Departamento, lamentable error porque el blanco era el director de la Policía de Antioquia, que qué pena pero esas cosas pasan; en un solo día, el 18 de agosto, por la mañana al fin alcanzaron en Medellín al director de la Policía, al que tenían entre ojos cuando se llevaron al gobernador unos días antes, el coronel Valdemar Franklin Quintero y, por la noche, en Bogotá, en alianza con sectores políticos y policiales, asesinaron al candidato y casi seguro presidente de la nación, Luis Carlos Galán; menos de quince días después volaron el periódico El Espectador con sesenta kilos de dinamita cargados en un camión, teniendo la gentil deferencia de ponerlo antes de las siete de la mañana por lo cual el edificio no estaba en plena ebullición y no hubo víctimas mortales, pero sí casi ochenta heridos graves; en noviembre se tuvo que cancelar el torneo de fútbol y dejar al país sin campeón en su deporte más querido porque, para oficializar el secreto a voces de su presencia en el deporte, Pablo Escobar ordenó acribillar a un árbitro que en días pasados había anulado un gol del Medellín cuando se enfrentó al América, de los Rodríguez Orejuela, sus enemigos acérrimos del cartel de Cali, en un partido jugado en la propia Cali para más inri, la guerra de los carteles en la grama; el 27 de noviembre,

siempre con la teoría de que cien por uno es un precio razonable, el jefe del Cartel de Medellín puso una bomba en uno de los vuelos más llenos de Colombia entonces y ahora, el primero de la mañana entre Bogotá y Cali los lunes, con el exclusivo fin de matar a un solo pasajero: el candidato presidencial que había sucedido a Galán, César Gaviria, quien además de los votos heredó la indignación y la ira nacional, pero no iba en el avión, que qué pena pero esas cosas pasan; menos de una semana después, el 6 de diciembre, un bus cargado hasta los topes de explosivos destruyó la sede del DAS en Bogotá, mató a sesenta personas e hirió por lo menos a diez veces más, con el fin de matar al jefe del DAS, que volvió a salir ileso, qué gracias; en venganza por el atentado con bomba contra el edificio Mónaco donde vivía, Pablo Escobar bombardeó entre finales de 1988 y 1989 cincuenta establecimientos de Drogas La Rebaja, una cadena de farmacias propiedad del Cartel de Cali, lo cual dejó en esta última ciudad montones de muertos y heridos, campaña de guerra del terror que vino a tener su apoteosis a mediados de 1990, cuando un carrobomba cargado con cien kilos de dinamita, que no se pudo poner de milagro en el estadio de Cali donde había en ese momento cinco mil personas, pulverizó el sector de discotecas de la calle quinta e hizo daños por mil millones de pesos, un atentado que todavía se llama “la bomba de la Chica de Rojo”, por el nombre de una de las discotecas que demolió la explosión y que hace sonar hasta seis los mil millones de pesos en daños, a pesos de ese año; según la Secretaría de Gobierno de Medellín, en 1989 cada dos horas

había una víctima del narcotráfico, lo cual queda puesto en perspectiva cuando se recuerda que Pablo Escobar armó escuadras asesinas de jóvenes empobrecidos de las comunas de la ciudad para que mataran policías pagados por el propio capo, a cuatro millones de pesos por cabeza; el comercio se vino abajo porque cualquier sitio público podía ser blanco legítimo y quien tenía hijos adolescentes los veía salir de noche encomendándolos a todo tipo de santos, que eran los únicos que al parecer todavía tenían algún poder para hacer algo; la economía arrastraba la crisis de la nacionalización de la banca de 1984 y a esa precariedad se le sumó la distorsión en bienes de lujo traída por el dinero de la droga y luego una distorsión en valores que creó un cáncer social, pues una gran parte de la economía legítima solo podía sobrevivir con esos dineros. En resumen, mientras Colombia estaba familiarizada, para mal, con todo tipo de violencia política y guerra civil, no tenía, ni la puede tener nadie, idea de cómo enfrentar a un sector ilegal sin pretensiones políticas con una sola reivindicación: que lo dejaran tranquilo haciendo negocios en la ilegalidad.

La angustia en la que se vivía ese año en Colombia, y lo que faltaba, contrastaba agudamente con la euforia con la que se vivía un acontecimiento que impactaría de manera importante el movimiento cooperativo en las décadas siguientes. Y al mundo entero, ya puestos.

Fue el nueve de noviembre de 1989, a las 18:53, hora local.

Transcurría una rueda de prensa que a Colombia no podía haberle importado menos y en ella, a esa hora Ricardo Ehrman le preguntó, con sibilina mala leche, a Günter Schabowski si una ley de tres días antes era en serio o un error. El interrogado, que no había participado de la discusión de la ley y al que le habían pasado unas notas de resumen antes de la rueda de prensa, apenas pudo medio trastabillar sobre la respuesta. Y la jauría, claro, olió sangre.

No era una ley cualquiera. Menos allá. Su intención era aligerar los trámites para salir del país. Lo que el desconcertado Schabowski dijo en la conferencia, luego de tener la brillante idea de sacar y leer de afán el resumen que le habían pasado, es que la ley estaba bien y permitía emigrar por cualquier paso legal de frontera. La barahúnda quedará en los anales del periodismo, lo cual desconcertó todavía más a Schabowski,

El caos solo remitió por un momento cuando alguno consiguió hacerse oír para volver a arremeter contra el atolondrado expositor: ¿Y cómo cuándo entra en vigor esa disposición? A lo cual, en medio de tartamudeos, vacilaciones y gruñidos, persignándose en su interior por poco marxista que fuera el gesto, respondió: “Hasta donde entiendo, entra en vigor inmediatamente”. Y los cuatro jinetes se lanzaron al galope sobre esa sala; la pregunta era quién llegaría al teléfono primero.

Ahora, vale decir que Günter Schabowski dirigía el Partido Comunista en Berlín oriental, al cual sus jefes lanzaron a los leones, enviándolo a dar razón sobre unas políticas que ni el politburó entendía y diseñadas para tratar de poner orden en el desorden de la política fronteriza de Alemania Democrática desde abril de ese año.

La política más simbólica de la Guerra Fría, en el país más simbólico de esa política, en la ciudad que iba a cumplir treinta años bajo su yugo fue decidida y liquidada en un juego de teléfono roto, que solo se vino a conocer mucho después: la OTAN, con Estados Unidos a la cabeza, se lanzó a reclamar para sí el triunfo en esa guerra perenne jamás declarada, llamándolo el fin de la historia. Según los estadounidenses, cuando Reagan, como Moisés y sin cayado para ayudarse, dijo ante el muro “Mr. Gorbachov, tear down this wall”, el imperio del mal se desgarró como el Mar Rojo.

De “reducir y eliminar los trámites” a “se permite desde ya la emigración permanente por cualquier cruce de frontera” hay una distancia muy, pero que muy larga. Schabowski respondió la pregunta a las 18:53, a las 19:04 ya había un boletín en la radio de Alemania Occidental y a las 20:00 uno de los programas más vistos en Alemania Oriental, Taggeschau, producido en Alemania Occidental, anunciaba emocionado: “Este nueve de noviembre es un día histórico. La República Democrática Alemana ha anunciado que empezando inmediatamente, sus fronteras

quedan abiertas para todos. Las puertas del Muro permanecen abiertas”.

Lo de “las puertas que permanecen abiertas” fue una licencia que al presentador del noticiero le debió de parecer muy poética pero una irresponsabilidad que pudo acabar en masacre. La gente se agolpaba contra las puertas mientras los berlineses occidentales cantaban y gritaban en una fiesta “¡Vengan! ¡Vengan!”, y los custodios esperaban instrucciones. Que no iban a llegar nunca, porque la única persona en toda Alemania que hubiera ordenado el uso de fuerza letal, el cerrero Erich Honecker, había sido forzado a dimitir semanas antes. Desbordados por la gente, los soldados tuvieron que abrir y con el libre paso se vio al comunismo volverse humo.

En medio de todos los festejos y declarando que la democracia capitalista no solo había vencido, sino que no quedaba ningún escalón en la evolución humana una vez alcanzada, John Williamson, un economista de Estados Unidos, llamó a una serie de políticas económicas más o menos bien delimitadas de institutos dependientes o asesores del gobierno de Estados Unidos como el Banco Mundial o el Departamento del Tesoro, el Consenso de Washington.

En un fiasco jamás reconocido pero bien aprendido, Eisenhower, impulsado por una molesta United Fruit Company, confundió una economía social cooperativa, agraria y sustentada en usos indígenas ancestrales con

una política comunista en el gobierno de Jacobo Arbenz en Guatemala y le abrió el camino a una justificación moral de la revolución cubana. Por eso el gobierno Kennedy había desarrollado desde 1961 la Alianza para el Progreso y entre las muchas herramientas y programas respaldados en América Latina estaban las cooperativas, aunque su atípica forma organizacional no le permitió llegar a tener el protagonismo que debía, así como su propia y eterna desidia en lograr un marco jurídico que reflejara la nueva situación.

La Alianza, a la larga, fracasó; pero Cuba, respaldada por la Unión Soviética, era un muy buen recordatorio de lo que podía pasar allá abajo, de manera que Estados Unidos desarrolló y sostuvo muchos tipos de ayuda, al tiempo que promovía una agenda que fortaleciera al capitalismo ante el canto de sirenas del Pacto de Varsovia.

Ese miedo desapareció con el muro. El comunismo cayó para nunca más volver. Al menos eso dijeron. Organizaciones destinadas a equilibrar los precios de materias primas de los países pobres, como la Organización Internacional del Café, fueron pasadas por el hacha. Lo de ahora era poner al día el individualismo, el lucro personal y una especie de oda a los pioneros del Far West. Las políticas de los gobiernos se fueron desplazando hacia la ortodoxia económica, y el cooperativismo, que no aprovechó un momento fértil de treinta años, se encontró en un mundo donde su mensaje ya no parecía tener lugar: alguna vez fue necesario, la cara de un socialismo blando o

un capitalismo amable, pero muchas gracias, ya se pueden ir.

Y mientras todas estas cosas enormes se debatían en el mundo, en Colombia seguíamos con una víctima del narcotráfico cada dos horas, un desangre que obligaba a barajar el país de nuevo.

El taller

A partir de su propia experiencia personal, a Armando González no le fue difícil diagnosticar que el potencial pleno de Coomeva estaba muy ralentizado porque había más destrezas médicas que gerenciales en su administración.

Como ya se ha dicho antes, si bien la identificación de las oportunidades de negocio y el perfeccionamiento de las ideas para aprovecharlas eran producto de largas y productivas conversaciones, los aspectos administrativos de esas iniciativas se dejaban un poco al ensayo y error o a la simple confianza en la astucia y la inteligencia de los directivos de la organización.

De esa manera, el resultado no era malo; pero no era todo lo bueno que podía ser. Para 1990 Coomeva ya acumulaba casi tres décadas de conocimientos y su rotación de personal, tanto en la Administración como en el Consejo, era más bien baja; y había una serie de figuras de las cuales echar mano para invocar lecciones aprendidas.

Pero la técnica para elaborar un presupuesto que maximizara en forma razonable las capacidades de la organización, teniendo en cuentas sus peculiaridades

que la obligaban a balancear la necesidad de obtener resultados para no depender exclusivamente de los aportes; la identificación de públicos objetivo para sus productos (la sola noción de “público objetivo”); o la necesidad de procedimientos que permitieran hacerle seguimiento al dinero y reducir su desgaste en forma de costos y gastos, eran todas carencias de las cuales no se tenía mucha conciencia.

El tema de los costos y gastos, por ejemplo, era un tema más contable que administrativo, algo así como una realidad con la cual había que convivir. No es que no se preocuparan por hacer ahorros -de hecho podían ser centaveros a muerte- pero era respecto a un estado de resultados global: era mejor ganar 10 que ganar 9 y era mejor gastar 2 que 3. Pero la idea de que había unos costos aparejados a unos productos específicos, aunque se sabía, no era un tema que se explorara muy profundamente.

Y estaba el asunto de la marca Coomeva. Ya para ese momento era un nombre bien reconocido y posicionado en varias ciudades capitales intermedias, en especial en Cali y en Medellín y el puente que tendía entre ambas el llamado Eje Cafetero. La noción de “activo intangible” era una cosa que se reconocía y aceptaba intuitivamente, más como el reconocimiento y premio a una gestión sin duda exitosa, que como una propiedad que debiera gestionarse y valorizarse como cualquier otra.

Todas las organizaciones pasan por esa fase y en Colombia, en los años setenta, eran la mayoría de ellas. Más de un

negocio en el país, aun los más grandes de todos, no eran tanto una máquina de producir y comercializar, como un vehículo de las ideas y capacidades de sus directivos, que se valían de la empresa para lograr resultados. Pero no siempre esa capacidad individual se trasladaba adecuadamente a la empresa como una entidad separada de sus gestores.

Armando había encontrado algo parecido en Imbanaco cuando llegó a la Gerencia: sus antecesores habían hecho un magnífico trabajo asentando un sitio pequeño, cómodo, elegante, con buena tecnología y profesionales reconocidos, como un ecosistema donde esos profesionales, cada uno, pudieran tener una práctica exitosa. Lograr eso había sido mucho y podía quedarse así, pero si la idea era tener mejores equipos y fortalecerse como grupo y no como prácticas individuales, se necesitaba más.

La gerencia de Victor H., que no comenzaba todavía en 1990, cuando el gerente era Carlos Alberto Lozano, iba a estar marcada por el tema de desarrollo gerencial de la Cooperativa. En parte por decisión propia, en parte porque con el crecimiento que empezó a tener el número de asociados -efecto de la formación de la fuerza de ventas, estuvieran de acuerdo o no los cooperativistas con esa forma de traer nuevas personas a la organización-, era necesario una aplicación más consistente y profunda de las herramientas administrativas.

Y es que los años ochenta trajeron eso a todas las empresas de Colombia; no es que antes en Coomeva no se hiciera,

es que nadie había siquiera oído hablar de eso. Con los primeros murmullos de la globalización, a finales de la década llegaba la presión por la calidad total, los círculos de calidad, la planeación estratégica, las comunicaciones internas, el costeo basado en actividades, el Justo A Tiempo, la Gerencia del Servicio, la cultura organizacional.

La Universidad Icesi trajo a Cali una facultad de alta vanguardia, muy respaldada por la Cámara de Comercio, siempre pendiente del tema educativo en aquello que le interesa; y gerentes (que de un momento a otro pasaron a llamarse presidentes) y juntas directivas buscaban por todo el país quién supiera del premio Deming japonés o de lo que estaban haciendo en Harvard o en el Boston Consulting Group.

Las consultorías, más que una moda, se volvieron una necesidad. Cuando ignotas revistas económicas empezaron a escribirse para meros mortales dedicados a hacer negocios y se empezó a hablar de certificaciones, premios y ganancias enormes para empresas pequeñas y medianas que tenían logros de las grandes por su gestión, la sensación -más de una vez real- de estarse quedando atrás (no sólo de padecer un costo de oportunidad) se volvió inaguantable.

Armando, tal como había hecho con Imbanaco, llevó a Coomeva la consigna de que muy cooperativa y todo, Coomeva requería administración. Y tenía, precisamente por el deber que le imponían los aportes y la confianza de

los asociados, el deber de estar a la altura de las empresas mejor administradas del país.

El Consejo hizo eco con él y es así como se le autorizó (tratándose de una fuerza de la naturaleza como Armando González, el verbo se usa en un sentido muy amplio) a contactar a Humberto Serna -un abogado devenido en profesor de la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes que llevaba más de veinte años en docencia sobre temas de desarrollo organizacional- para darle al Consejo de Administración un taller sobre las oportunidades que representaba para Coomeva.

Ese taller (realizado en 1989) sería anecdótico, si no fuera porque Coomeva abrazó con cuerpo y alma la causa de la profesionalización de la administración, con ingentes esfuerzos en capacitación no siempre bien retribuidos, como pasa en todas partes. Esta profesionalización llevaría a la conclusión de lo lejos que estaba la empresa de poderse sentir cómoda: al pensarse como un ente estratégico, se dio cuenta de que el cooperativismo no se mueve en un vacío sino que compite por los mismos recursos de la sociedad que cualquier otra empresa. Por tanto tenía que mirarse en el espejo de los sectores financiero, de salud y de seguros; y por mucho éxito que hubieran tenido, claramente estaban rezagados tanto en consolidar como en aprovechar esas fortalezas.

Y de todos los que oyeron el mensaje, tal vez ninguno le dio más importancia y tuvo más conciencia de lo que representaba, que Víctor H. Pero su hora no había sonado. Todavía.

1991

De los chistes, se dice que hay que haber estado ahí para entenderlos. De los procesos constitucionales parece que también.

En los años 80, y ya puestos, todos los años desde 1810, los narcotraficantes no eran el único factor de violencia en el país. Aunque todo formaba un solo nudo de causas y consecuencias, también estaban los paramilitares (con sus fatídicos vínculos con los narcotraficantes y un sector del ejército y la política), las múltiples guerrillas, a veces en guerra entre ellas, más los eternos problemas de delincuencia común.

Aunque el más visible problema era Pablo Escobar, había catalizado todos los demás; los que antes eran rateros del tres al cuatro ahora eran sicarios y los corruptos que medraban en la oscuridad ahora eran instrumentos para tomarse el Estado por asalto.

Si aceptamos que un Estado fallido es aquel incapaz de controlar el territorio y de conservar el monopolio de la fuerza, que no puede tomar decisiones relevantes para la ciudadanía ni proveer servicios públicos, había que ser muy ciego para negar que Colombia se columpiaba al borde esa definición.

Algunas personas creían que el Estado mismo se había convertido en otro factor de violencia. En su desesperación que ya llevaba casi un siglo por asegurar el statu quo, el Estado, sin importar el partido de turno, protegió el ejercicio político como feudo exclusivo de los liberales y conservadores y para eso llegó incluso a prestar a las fuerzas armadas y a los diferentes niveles del gobierno para asegurar un asfixiante bloqueo sobre cualquier ideología diferente a la de esos partidos, que en últimas resultaba ser para ambos la misma después del Frente Nacional.

En teoría, podía organizarse otro partido; en la práctica, enfrentaría un uso corrupto del Estado por parte de los mayoritarios para asegurar su supremacía. Cuando la Unión Patriótica, un partido de izquierda surgido en 1985 de las conversaciones de paz con las FARC, empezó a tener eco, los paramilitares de los Castaño, ayudados por agentes del Estado, lo masacraron: ocho mil muertos, incluyendo dos candidatos presidenciales, entre ellos Carlos Pizarro, asesinado de manera rocambolésca en un jet con una subametralladora que le dejaron en el baño del avión al sicario. Que ninguna bala hiciera explotar la nave pertenece a los terrenos del Sagrado Corazón.

El uso indiscriminado de la figura del estado de sitio, los fraudes más o menos constantes en las elecciones parlamentarias y hasta en las presidenciales si tocaba, el desaforado centralismo presidencial y un manejo de la economía más conectado con beneficios electorales

más o menos populistas pero siempre gobiernistas y desconectados de la realidad fueron, entre otros, factores que impidieron a la ciudadanía aglutinarse alrededor de una causa más allá de la mera supervivencia frente a la oleada de violencia desatada en 1984.

Ya se había tratado de reformar la constitución sin éxito. La idea, al menos declarada, era aflojar el puño del Gobierno sobre la sociedad y reconocer que para volverla moderna y democrática se requiere autodeterminación real y por eso se logró algo que debería ser elemental pero en Colombia era inaudito y se debatió con algo rayano en la ira, la elección popular de alcaldes. En el último intento de reforma el Gobierno Barco propuso en 1988 un plebiscito que los jefes políticos del país, los primeros los de su propio partido, atacaron sin clemencia; posibilidad de cambio controlado y moderado que el mismo Gobierno, después de dejarse la piel en ella, hundió en el Congreso ante la inminente posibilidad de que un sector afín al narcotráfico la usara para prohibir la extradición. Tres años después muchos tendrían tiempo de arrepentirse.

La extradición, el tema más álgido de la política en esos años; ningún otro se arrimaba siquiera a la discusión sobre la prudencia de conservar ese tratado, resucitado por el presidente Belisario Betancur sobre la tumba del asesinado ministro de Justicia Rodrigo Lara Bonilla. En la misma discusión, la marxista guerrilla del M-19 hizo la más improbable alianza en el infierno con la derecha de Gonzalo Rodríguez Gacha, gran padrino de los grupos

paramilitares antes de que los Castaño tomaran la posta, y el más bien apolítico Escobar, para incendiar el Palacio de Justicia el 5 y 6 de noviembre de 1985 para destruir varios expedientes de extraditables.

Es un crimen del cual Colombia todavía no se levanta, pero al Gobierno del presidente Barco le tocaba actuar con un pragmatismo que hoy es fácil criticar: si con el Cartel era imposible razonar por fuera de la rendición del Estado, las guerrillas, sobre todo las de origen urbano y de clase media como el M-19 conservaban algún viso político. Y había que empezar a arreglar los problemas que se podían arreglar para enfrentar el que no.

Así el Estado se sentó, cosa inconcebible se dice ahora, con el grupo responsable de masacrar en su palacio a la Corte Suprema de Justicia por hacerle un favor a los narcos, disfrazado de causa política. En esas charlas se empezó a hablar de una asamblea constituyente como requisito para que el M-19, el EPL, el Quintín Lame y otros grupos guerrilleros se desmovilizaran. Ni las FARC ni el ELN, los dos grupos más grandes, se sintieron satisfechos con la oferta del Gobierno, pero era mucho lo que se ganaba sacándose de encima a los que estaban dispuestos a dialogar.

Y fue cuando Pablo Escobar mató a Luis Carlos Galán.

Galán tenía un apoyo significativo entre los estudiantes de toda clase, sector y condición. La eterna izquierda recalcitrante de las universidades públicas lo aceptaba

como una opción de poder tolerable. Encarnaba la idea de que los carteles podían ser enfrentados, la corrupción en los partidos también y que sería capaz de usar las instituciones que quedaban en el país para poner orden. Desde el punto de vista de estos jóvenes, la muerte de Galán era el asesinato de la esperanza. Si no era él no era nadie y el dolor lo probó una inolvidable marcha por todo el centro bogotano, en la cual, cosa no vista durante más de tres décadas, se vio ir juntas a la Javeriana y a Los Andes con la Nacional y la Distrital.

De allí surgió la Séptima Papeleta. Hoy, con Internet y redes sociales, es difícil entender el tamaño del logro que representó que unos muchachos construyeran una red de apoyo en la academia y los medios hasta llegar al Gobierno. Se llamó así porque el 11 de marzo de 1990 se elegían seis cargos nacionales y regionales y los jóvenes consiguieron pedirles a los votantes meter en la urna un séptimo voto, simbólico y sin efecto, pidiendo reformar la constitución. El presidente Barco, con astucia, emitió por decreto la orden de contar esos votos espurios como para saber cuántos eran. Resultaron dos millones, que no se podían ignorar y la Corte Suprema, al fin, ordenó una consulta formal el 27 de mayo del mismo año, cuando se elegía presidente.

Y así, se llegó finalmente a elegir una asamblea, que primero era constitucional, es decir, solo iba a tratar los temas que el Gobierno, ya del presidente Gaviria, autorizara. Pero la Corte Suprema, tal vez pensando en

la legitimidad y tal vez pensando con socarronería que el Poder Ejecutivo la había puesto contra las cuerdas creándole un hecho político del que no se podía zafar al haber contado la séptima papeleta, aunque no fuera muy legal, decidió devolverle el favor y decir que asamblea sí, pero constituyente: se iba a hacer una constitución desde cero.

Esa constitución no fue entre bombas sino entre asesinatos para mandar razones. Es así como Pablo Escobar ordenó asesinar a Enrique Low Murtra, un exministro de Justicia, el 30 de abril de 1991, solo para recordarles a los constituyentes que, por más que el Gobierno Gaviria no quisiera, la extradición era un tema constitucional. No de debate, porque no había nada que debatir: la tenían que acabar y punto. Pablo Escobar se entregó (es un decir) un día después de que quedara prohibida.

La constitución se proclamó el 4 de julio de 1991 y, entre otras cosas, porque Colombia es Colombia, nadie está dispuesto a asegurar que el texto que hoy tenemos haya sido el aprobado por los constituyentes. El día anterior a la proclama, los archivos quedaron borrados de los computadores y algunos constituyentes y sus auxiliares pasaron la noche recogiendo notas y recuerdos para reescribirlo.

Y así se fundó, se supone, un nuevo país. De la muy autoritaria constitución de 1886 pasamos a una muy liberal, con una muy extensa carta de derechos que, a

veces, no parece tener un deber en contraprestación, con acciones para reivindicarlos, con importantes libertades que hoy parece mentira que solo las consagráramos en 1991 como la libertad de culto, con un fortalecimiento del control de constitucionalidad al crear la corte correspondiente. Los sectores más conservadores del país la detestan y los más progresistas han abusado de ella en ocasiones, lo cual ha llevado, en menos de treinta años, a desdibujar su promesa de fortalecer las instituciones. Sus cambios, se acepta, fueron numerosos y un párrafo no les hace justicia, pero tampoco estamos escribiendo un tratado de Derecho Constitucional.

Sus resultados han sido variopintos y tal vez el lunar más grande que tiene es el fracaso de la descentralización política: mientras el poder central es más grande y voraz que nunca, la política regional, además de llegar niveles de corrupción nunca vistos, robando del Sistema General de Participaciones, fue cooptada en muchas partes por los actores violentos, lo que llevó a las nefastas parapolítica y Farcpolítica. Y por el mismo nudo donde todo se forma, desaparecida la amenaza del Cartel de Medellín, se le quitó a las FARC un importante muro de contención que llevaría a otra crisis a finales de los años noventa.

Pero si una constitución, por definición, afecta a todas las personas, naturales y jurídicas, de un país, el sector cooperativo y Coomeva se verían afectadas de forma más notable.

En teoría, la nueva carta de derechos, declarados fundamentales varios de ellos y múltiples acciones para reivindicarlos, de las cuales la estrella es la tutela, sería la reivindicación de varios de los sueños más antiguos del cooperativismo. La salud como derecho fundamental, las oportunidades que prometía la nueva concepción del derecho de asociación o la reorganización de los entes de control del sistema financiero eran todas cosas que parecían muy prometedoras y por ello se organizaron nuevos negocios.

El diablo estaba en los detalles y, como todas las cosas en sus inicios, la constitución de 1991 tuvo algunos tropiezos, algunos de los cuales probarían ser fatales, a pesar de sus buenas intenciones, y de esos tropiezos algunos afectarían a Coomeva de forma severa y por poco llevarían a la aniquilación al movimiento cooperativo colombiano.

La gerencia

Además de la encargatura que había asumido en 1968 a raíz del viaje de Uriel Estrada, Víctor H. tuvo dos pasos por la Gerencia General de Coomeva. El primero, sucediendo inmediatamente a Uriel, entre 1981 y 1982; y el segundo, mucho más definitivo, entre 1992 y 2000. Sería este último el que lo asentaría definitivamente en el sector cooperativo.

La primera gerencia no está exenta de méritos, pero con franqueza no tiene mucha gracia. Era una época relativamente tranquila, al menos en la superficie, sin considerar el violento volcán a punto de hacer ebullición en la condición social del país, tanto en Colombia como en Coomeva. Y tanto es así -que reconociendo que sus habilidades administrativas eran sobre todo empíricas y que Coomeva podía beneficiarse de otras miradas y un manejo más administrativo- en un gesto muy escaso en la historia del poder en Colombia, dejó la posición más alta a un lado y quedó como subalterno en la organización.

No vamos a decir que como un soldado más, pero sí como una especie de mayor. Sin embargo, su posición era por momentos ambigua en esa subordinación. Víctor H. tenía el entendimiento de la vital política interna de

la Cooperativa y, quisiera o no, tenía el aura de fundador que lo convertía en una voz siempre escuchada. Aunque hacía su mejor esfuerzo por aceptar en conciencia la subordinación que él mismo había elegido, esta tenía un límite: cuando en conciencia creía que una iniciativa era lesiva para Coomeva o para la filosofía cooperativa.

Pero dejando de lado ocasionales choques, jamás buscó de nuevo el poder. Sí participó, de frente y sin dobleces, en la caída de algún gerente de los tres que lo sucedieron, pero jamás para beneficio personal; aunque hubiera podido volver a la Gerencia General, no lo quiso. Seguía esperando el administrador que potenciara las posibilidades empresariales de Coomeva.

En 1991 las cosas eran a otro precio. La caída del Muro de Berlín, como ya se dijo, había mandado ondas de choque por todo el mundo, reclamando un viraje a la ortodoxia económica que incluía un culto desaforado a los estados de resultados; la idea de que la sociedad empresarial existía solo para darle lucro a los accionistas y por tanto la democracia perfecta era la sociedad anónima; que el mercado tenía que dejarse libre y él corregiría a la larga todos los desequilibrios, con lo cual surgió un culto sin fronteras a una cosa que se llamó “los actores del mercado”.

Los dirigentes de las cooperativas, y los de Coomeva no fueron la excepción, tenían dudas de que las cooperativas siguieran cumpliendo alguna función lógica y deseable. Como opción legal seguirían, claro, al menos por un

tiempo; pero si eran realmente una alternativa económica válida ahora que la economía de mercado no tenía cortapisas (una economía que solo consideraba el lucro obtenido como la calificación de su gestión, la prueba de que la sociedad quería que esa empresa existiera), eso ya no era tan claro.

Así mismo, a nivel interno Coomeva también tenía retos que era urgente afrontar, en aspectos como los mecanismos de crecimiento de la base social y la preservación de la identidad cooperativa en todo el equipo administrativo. En esas circunstancias Armando González propuso en el Consejo el único nombre que le parecía adecuado para la turbulencia que se venía. Él mismo no sabía si el cooperativismo todavía tenía sentido ético, si tenían algo más que un buen negocio en las manos, pero creía que una sola persona podía responder esas preguntas o al menos intentarlo.

Víctor H. había adoptado con fervor el mensaje de Humberto Serna en todos los talleres que tuvieron, así como todas las personas que trajeron a Coomeva a hablar con el Consejo. Pero había logrado -milagro- que ese mensaje no erosionara ni un poco su fe en los valores y principios cooperativos. Antes de que Tony Blair hablara de la “Tercera Vía” -y eso hablando de otra cosa-, él estaba convencido de que el cooperativismo era una tercera vía, una síntesis virtuosa del socialismo y del capitalismo, y que se podían ganar cosas de ambos... a cambio de perder cosas de ambos.



Con motivo del ingreso de Coomeva a la Alianza Cooperativa Internacional, el presidente de esta entidad, Roberto Rodríguez (segundo de derecha a izquierda), visita la Cooperativa. Lo acompañan, de izquierda a derecha, Julio Enrique Medrano, Presidente de Seguros La Equidad; Víctor H. Pinzón, Armando González y Uriel Estrada. Archivo Centro del Pensamiento Coomeva.

No se propuso para el puesto, pero no por nada Armando le tenía la medida bien tomada desde ese lejano día en que le dio un espacio que nadie quería para traer a la ciudad las técnicas de la cirugía ambulatoria. Pero no hay que confundirse: Armando paga favores personales, como todos los humanos gregarios; pero a título personal, jamás con las instituciones en las que participa. Si lo hizo, fue por su íntimo convencimiento de que si alguien podía guiar a Coomeva, o al menos dar un parte de calma, era Víctor H.

Para ese momento Armando ya era un profesional médico exitoso y también había mostrado éxito administrando Imbanaco. Tenía logros para mostrar. Y gracias a eso pudo imponer a Víctor H. como el nombre que quería, a pesar

de que por lo menos otro miembro de la Administración estaba haciendo campaña para obtener el puesto.

El desafío no sería sencillo: se trataba de mantener un equilibrio entre la cooperativa como asociación (y encarnación de una filosofía) con la cooperativa como empresa. La conciencia de la necesidad de ese equilibrio había surgido solo dos años antes en Coomeva y no de forma muy extendida. Y a esa turbulencia -por los ecos de lo que pasaba en la antigua Cortina de Hierro- se le sumaban las oportunidades que traía la nueva constitución, las cuales de no ser bien aprovechadas no se convertirían en meras oportunidades perdidas, sino en riesgos que podían llevar a la incursión de grupos empresariales en los mercados de Coomeva, capaces de sacarla del juego si no jugaba con habilidad sus cartas.

Coomeva detectaba en la apertura económica del presidente Gaviria el anuncio del desembarco más que probable de aseguradoras internacionales con pólizas de hospitalización y cirugía que podían competir muy favorablemente con la medicina prepagada; así como también de empresas especializadas en el mismo negocio, como Sanitas, que llevaba años en Bogotá pero empezaba a ver las posibilidades de otros mercados regionales. Y de forma análoga, la privatización y regreso a manos privadas de los bancos nacionalizados en los ochenta hacía previsible la conformación de pulpos financieros que tendrían capacidad -y por tanto interés- de meterse al mercado de las personas naturales y las pymes, que hasta

ahora habían sido el reino de actores como las cooperativas y las financieras medianas.

Todas estas preguntas encontraron en el Decreto 663 de 1993 un problema de caso puntual: los créditos de vivienda.

Para que los bancos pudieran hacer crédito de vivienda con más facilidad (un objetivo no solo encomiable sino necesario para que los colombianos pudieran tener casa propia) el Gobierno Pastrana, de la mano de su ministro de Hacienda, Rodrigo Llorente, y aplicando las ideas de Lauchlin Currie, en 1972 lanzó al mercado la Unidad de Poder Adquisitivo Constante, UPAC. Para que se entienda, tomar un crédito en esa modalidad era como hacerlo en otra moneda: digamos que el crédito era de cien UPAC, cada mes se liquidaba el valor de la tasa en UPAC, que se multiplicaba por una tasa en pesos. Para manejar el sistema y no crear un incesto, se crearon las Corporaciones de Ahorro y Vivienda (CAV) para administrar los créditos hipotecarios, porque ni todas las cooperativas de Colombia hubieran dado abasto para atender las peticiones de crédito de vivienda.

En realidad el sistema no era del todo malo, aunque sí tenía un pecado mortal oculto porque implicaba el pago de intereses sobre intereses; pero al estar el sistema atado al Índice de Precios al Consumidor, IPC, y la inflación, ese pecado era controlable. Hoy es fácil hablar mal del sistema, pero lo cierto es que le dio casa a mucha gente y en todo caso la exigencia de pagar intereses, como sea, no gusta.

Estos eran créditos de tasa fija: si bien el valor de la cuota variaba, lo hacía solo por la corrección de la pérdida de valor del dinero al liquidar el UPAC, de manera que la tasa como tal permanecía intacta aunque el absoluto aumentara, más o menos como tener una deuda en dólares. Pero el Decreto 663 y las reglamentaciones posteriores acabaron con los encajes de las CAV, además de que les permitieron poner sin límite en cualquier vivienda o aun en otro tipo de solicitudes. Y sobre todo, introdujo un cambio que probaría ser fatal (aunque eso sí, muy aplaudido por los economistas graduados de universidades norteamericanas en Colombia, así como por toda la prensa especializada, que hoy oía que le recuerden esos artículos): atar la tasa de interés de los créditos en la fórmula para liquidar el valor diario del UPAC a la tasa de captación de los Depósitos a Término Fijo, DTF, en vez de al Índice de Precios al Consumidor, como se venía haciendo desde el surgimiento de esta unidad.

Fue poner al zorro a cuidar a las gallinas, porque adivinen qué pasó: los bancos inmediatamente se dieron cuenta de que al ofrecer intereses más altos en los Depósitos a Término Fijo aumentando la correspondiente tasa, ese efecto se multiplicaba con creces en los créditos que tenían colocados por el impacto en el valor del UPAC. A eso se le llamó tasa variable, nombre inocuo que escondía una realidad de una rapacidad inconcebible: al terminar cada mes, el valor del UPAC se liquidaba sin tener en cuenta el IPC (que era la intención original de conservar el poder de

compra del dinero prestado) sino un valor que se movía de forma impredecible por el efecto de una tasa que el mismo sector financiero manejaba. De un momento a otro el UPAC empezó a tener saltos en porcentajes altísimos, que traducidos en pesos eran ruinosos.

Pero en ese momento nada de eso se sabía y el cooperativismo financiero, en toda Colombia, estaba sumergido en la angustia de ver cómo sus sistemas operativos los tenían amarrados a los antediluvianos créditos de tasa fija, mientras los grupos bancarios se quedaban con los jugosos créditos de tasa variable. En Coomeva se vivía la misma angustia: ¿por qué ganar cien millones al cierre fiscal, cuando podían ganar quinientos o -Dios lo quisiera- mil?

Porque de ese tamaño eran los cambios que traía la nueva fórmula de los créditos hipotecarios. Que eso estrangulara a la gente, la dejara sin casa por la imposibilidad de pagar o por darse cuenta de que el precio de reventa jamás iba a ser ni parecido al del crédito, no pareció importarles a los gurús del sistema financiero.

Era mucho lo que había que meditar y podía ser un regalo envenenado. Pero por convicción de Armando y sus poderes persuasivos sobre el Consejo, un azorado y desgarrado Víctor H., cercano a los setenta años, convencido de aquello en lo que creía pero aterrado de que pudiera ser un error o en todo caso que ya no tuviera vigencia, subió a la Gerencia General de Coomeva.

Tiempos modernos

“Creo que lo más importante del proyecto de modernización fue la misma toma de conciencia de que teníamos que modernizarnos”

En Colombia, a comienzos de los ochenta, ejecutivos y universitarios tomaban cursos de Lotus y Wordstar y los más arrojados, dejando de lado a los de sistemas, claro, sabían un par de comandos en DOS. Al encender el computador tardaba cinco minutos en aparecer un parpadeante cursor, en un monitor monocromático verde como la envidia de sus usuarios cuando veían en la televisión al cursor de Automan, dibujando en segundos en una calle un Lamborghini funcional en vectores azul neón.

Pero si usted quiere medir lo que ha pasado en cincuenta años en este país, tome Cali como microcosmos: acabando los años sesenta, con las multinacionales en su cénit, había tres computadores en la ciudad. Tres. Uno en las Empresas Municipales, uno en la Universidad del Valle y uno en una empresa de auditorías, que trabajaba para la mayoría de las empresas extranjeras. En 1979 todavía se llevaba la contabilidad en grandes libros que se tenían que atesorar como oro en polvo porque contenían la vida misma de las empresas.

En 1983 los colegios empezaron a ofrecer cursos de BASIC, cuando llegaron los computadores con teclado para introducir la información que se podía ver en una pantalla; casi siempre la de un televisor usando un convertidor de entrada, porque la nitidez de un pixel del monitor integrado (verde) era un lujo inalcanzable.

Los estudiantes de Ciencias Aplicadas, Ingenierías, Economía, tenían que llegar a una ventanilla en la Universidad -con sigilo digno de una transacción con un jíbaro- para pasarle al monaguillo del sagrado recinto (encargado de la máquina prodigiosa) un formato con una ecuación que necesitaban resolver; y si su requerimiento era aceptado, cosa de ninguna forma segura, debían volver al otro día por la respuesta.

Si hubo un sector que se dio cuenta del potencial de la revolución informática -sin contar el sector salud- fue el financiero. Automatizar operaciones individuales sencillas no tenía gracia: para eso estaban hacía décadas las máquinas registradoras o las calculadoras que imprimían cintas y cintas de papel, para delicia de caricaturistas y profetas de la alienación de las masas. Pero lo que surgió en los setenta era otra cosa.

El 27 de junio de 1967 el vicepresidente de la Junta Directiva de Barclays, un banco inglés en Londres, en presencia de un montón de gente que más o menos creían estar viendo un anticipo de 2001: Una odisea espacial, retiró una cortina de terciopelo azul para descubrir el primer cajero electrónico de la historia.

John Shepherd-Barron, Arquímedes redivivo, dijo que la idea se le ocurrió bañándose en una tina, aunque tanto el título de inventor como las húmedas circunstancias se debaten. Lo que nadie discute es que él se la presentó al banco, que la burocracia corporativa por una vez actuó con celeridad y aprobó el proyecto. Para inaugurarlo, Reg Varney, un actor del momento, con banda de guerra tocando el God Save the Queen y todo, retiró lo máximo que permitía ese cajero llegado del futuro: diez libras.

El primer cajero automático en Colombia lo trajo el Banco de Colombia en 1975 y en 1981 había establecido una pequeña pero carísima y muy publicitada red manejada por su división Llavebanco, para ser usada con su tarjeta Cajero 7-24. Conavi la siguió, luego otros bancos y pronto se evidenció la ventaja de asociar esas redes, para lo cual se creó Servibanca.

En 1986, las corporaciones de ahorro y vivienda, que tenían la ventaja natural de atender más personas naturales por su robusto servicio de cuentas de ahorro para respaldar los créditos de vivienda, implantaron la Red Multicolor, que permitía usar las tarjetas directamente en el punto de venta.

El cajero automático, en sí mismo, no tiene mucha gracia, aunque poder hacer retiros veinticuatro horas fuera revolucionario; era otro paso para automatizar el manejo del dinero, e incluso cabe preguntarse por qué alguien no salió antes de una tina con la idea. Su impacto, más que la máquina misma, residió en la brutal financiación

que se inyectó a la tecnología de redes para integrar a las máquinas, cuando los bancos supieron que eso era posible. Sin los ingentes esfuerzos, liderados por el Citibank y los bancos ingleses, para conectar hasta la última de sus terminales en los más ignotos pueblos de la geografía norteamericana y británica, Internet se habría demorado mucho en quedar a disposición del público general.

Lo cierto es que para los años noventa ingresar al sector financiero ya requería inversiones macabras por fuera del alcance de la mayoría. Hasta ese momento y desde los banqueros florentinos medievales solo se había necesitado un local, una papelería con membrete, una reputación que se deseara cuidar y un capital para respaldar los préstamos. Entre 1870 y 1970 las invenciones más sofisticadas aplicables al sector había sido el papel de seguridad y el estilógrafo.

En menos de veinte años pasó a necesitarse una presencia extendida por todas partes, tecnología de redes o encajes más altos ordenados por los bancos centrales para asegurar el tráfico del dinero desmaterializado. Y encima, los más conscientes veían que en 1993 Internet empezaba a mostrar sus zarpas y se avizoraba el amanecer de un mercado global, que en muy pocos años haría parecer risible el esfuerzo de conectar a Bogotá con Cali, Barranquilla o aun con Mocoa o Arauca.

Coomeva sabía que no tenía posibilidad en esa competencia. Había crecido mucho y tenía resultados muy por encima de los soñados treinta años antes, pero gran

parte de eso tenía que ir a los fondos que sostenían sus servicios más reconocidos, como el de Solidaridad; y aun si hubiera podido usarlos en otras cosas, no tenía la escala para enfrentar a los grandes grupos, respaldados por sus poderosas aseguradoras, los resultados de los grandes proyectos de vivienda e infraestructura que llevaban años financiando y las alianzas con la banca internacional -la cual, no pudiendo entrar al todavía protegido mercado financiero anterior a la apertura de 1992, hacía alianzas con los jugadores locales-.

La pregunta que había atormentado a Víctor H. y al Consejo de Administración cuando le entregaron la gerencia se iba contestando más o menos sola: puede que el cooperativismo como filosofía tuviera todavía algo que decirle al mundo; pero si Coomeva quería ser de las que lo dijera, tenía que hacer un esfuerzo sobrehumano para descontar terreno, o iba a ser condenada primero a la irrelevancia, luego al ostracismo y finalmente al exterminio.

El debate se dio en dos sentidos: si debía especializarse la actividad financiera de la Cooperativa y los alcances que debía tener la transformación tecnológica. Del primero hablaremos en capítulo posterior, dedicado a él solo.

El segundo, en cambio, dio en llamarse el Proyecto de Modernización. Con un esfuerzo enorme se reunieron poco más de cinco millones de dólares de la época y se contrató a la consultora PriceWaterhouse Coopers para guiar el proceso.

Price propuso una metodología de cambio integral que levantó sobre un trípode de sistemas informáticos; métodos y procedimientos; y cambio cultural. A cada uno de ellos se le puso una cabeza en la organización y se fijó un cronograma de un año.

Como dice la frase de Víctor H. que abre este capítulo, tal vez lo más valioso que quedó de ese proyecto fue la conciencia misma de la llegada de la modernización y la exigencia de mantenerse al día con los tiempos, saliendo del arrogante jardín cerrado en que el cooperativismo creía haber vivido y que a Coomeva le estaba costando un susto de muerte.

Los resultados prácticos de esa conciencia tendrían que esperar y en ese sentido el proyecto de modernización quedó en deuda; pero había que hacerlo, porque su impulso sería determinante. La verdad, no es culpa del pobre proyecto que -llevados de la presión del mercado, de los cambios que sufría la política nacional y mundial, de las dudas que producía el cooperativismo en el mundo parido por los ochenta, sin el romanticismo de los sesenta y setenta- los directivos de Coomeva creyeran que en una metodología, internacional o no, estaban contenidas todas a una las inquietudes que la acosaban.

Como “modernización” traducía en ese momento -con justa razón y en todas partes, digan lo que digan ahora las crónicas empresariales acomodadas con la perspectiva que dan las lecciones aprendidas- computadores y tecnología

informática, no es de sorprender que la parte del león del presupuesto se la llevara este aspecto y el tema de cambio cultural quedara bastante reducido.

Viéndolo hacia atrás, con la serenidad que dan los logros consolidados, hoy sabemos que el tema era tan cultural como de tecnología, pero en ese momento la urgencia era otra. Y tal vez así hubiera habido la conciencia plena, lo que se necesita no siempre es proporcional con lo que se tiene para conseguirlo. Pero fue una cojera que tomó tiempo, que todavía se trata de corregir y que excedió en mucho el término de Víctor H. en la Gerencia.

Lo irónico es que aun el componente tecnológico probó quedar también bastante corto. Por sugerencia de Price, que usó sus contactos en el mundo para evaluar las opciones, se compró el software Bankmaster a la firma irlandesa Kindle Banking Systems (KBS) que lo había desarrollado en 1979.

Esa selección es un caso de libro de ceguera temporal.

Lo que Price vio, con razón, fue un software muy utilizado en el Reino Unido, pero sobre todo en África, Asia y varios países de América Latina. Era accesible y por eso mismo se vendió muy bien durante los ochenta. Bancos mucho más grandes que Coomeva, en India, montaron su operación sobre esa plataforma. En 1995 parecía una sugerencia adecuada. Y se compró.

Lo malo es que Bankmaster pronto probó ser una reliquia de 1979. Sus módulos funcionales eran buenos y hacían

lo que decían, pero el corazón de su tecnología estaba obsoleto y el desarrollo orgánico, más asumido que prometido, pronto probó ser un espejismo imposible.

Para empeorar las cosas, ese desarrollo y adaptación no podía hacerse dentro de la misma Cooperativa, sino a través de la misma firma KBS la cual, sabiendo ya que estaba condenada a finales de los noventa, cobraba a los clientes que todavía usaban su producto unas cifras exorbitantes por cualquier arreglo, modificación o mejora, lo cual se parecía más al pago de un rescate que a una relación comercial. Y la cereza del pastel es que se aceptó que cualquier litigio se resolviera en Londres, lo que implicaba unos costos legales y logísticos que podían exceder el precio mismo del software.

Como la necesidad es la madre de los resultados, los ingenieros de Sistemas de Coomeva empezaron a trabajar por su cuenta en desarrollos y aplicaciones propias, buscando esquivar un sistema que no les respondía. Y aunque en algún momento eso trajo un caos en la plataforma de comunicación interna, probó ser un éxito en cuanto a eso que hoy Víctor H. llama “la conciencia de la modernización”.

Coomeva es hoy un conjunto de empresas bien conectado y con una plataforma tecnológica que le permite competir. En ese sentido dejó atrás los fantasmas de 1993 y aprendió mucho sobre su propia operación en el camino. El costo fue alto: errores hubo y se pagaron caros, pero todo fue inherente a un camino que tenía que tomarse sí o sí. Todo

eso tuvo su simiente en el Proyecto de Modernización, que debe entenderse más como un precursor que como un logro en sí mismo; pero lo que es cierto es que fue una incubadora de gran parte de los desarrollos humanos y tecnológicos que permitieron llegar a la noción de grupo empresarial.



El Dr. Víctor H. Pinzón y un representante de Kindle Banking Systems, durante la firma del convenio (1996). Archivo personal Víctor H. Pinzón.

La EPS

El Gobierno Gaviria llegó en medio de la guerra con Pablo Escobar con la promesa de hacer algo para acabar con tanta zozobra. Para muchos, el lema de la campaña, “Bienvenidos al futuro” tenía que ver con revitalizar las instituciones para enfrentar la amenaza o, en su defecto, de una vez transar con el monstruo.

Aunque mucho de eso había, el lema incluía otras promesas, muy de las entrañas del presidente, pero que muy pocos se molestaron en oír o en tratar de entender.

Parecerá mentira, pero uno de los cambios más notables del entorno nacional tuvo que ver con la carrera que escogió un joven en los años sesenta y la facultad a la que fue. El arte de birlibirloque tiene un nombre elegante: el efecto mariposa.

César Gaviria fue el primer presidente economista del país. Eso, en sí, anticipaba el cambio: su antecesor había sido ingeniero civil, pero antes de él, Belisario Betancur y hasta el militar ingeniero Rojas Pinilla, todos habían sido abogados. Incluso Julio César Turbay, sin estudios universitarios, había sido formado en Derecho por su hermana, que sí había estudiado y acabó con varios

honoris causa en Derecho. Desde Francisco de Paula Santander, los presidentes que no fueron abogados o con pretensiones de serlo se cuentan en una mano.

Pastrana era economista, por fundar la Facultad de Economía de la Javeriana en 1963, pero es que en esa época la economía se parecía a eso que Adam Smith, padre fundador de las ciencias económicas, llamaba filosofía natural. La prueba es que la vasta cantidad de abogados economistas graduados en los 1960 desaparecieron por ensalmo; a medida que en los 1970 llegaron a las cátedras técnicos con números en mano, que para el 99% de los abogados son como una cruz para un vampiro.

Algo que facilitó el accidentado parto de la constitución del 91 es que al presidente Gaviria, no habiendo pasado por un aula de derecho, no le inspiraba un respeto sacramental la centenaria constitución de 1886. Claro que la había estudiado, pero no había tenido cursos que lo adoctrinaran en ella ni sentía que sus conocimientos o definición personal o profesional saliera de un texto legal, por constitucional que fuera.

Su entendimiento político era otro: la paz, la legitimidad, el orden eran herramientas del Estado, pero no sus objetivos. Se necesitaban, pero como medios para producir. Un país en paz es uno productivo y el crecimiento asegura la paz. La lógica tiene su encanto y es la consigna de militancia de todo lo que se llama el neoliberalismo, pero no está exenta de debate.

Debate o no, de nadie se puede esperar que actúe por fuera de lo que cree; menos en la presidencia de un país y menos si es una presidencia tan carente de contrapesos como la colombiana. “Bienvenidos al futuro” significaba ni más ni menos que había llegado el momento de declarar que la política y la economía eran una sola cosa y que el éxito de la primera dependería de cómo impactaba y mejoraba la segunda.

Muy pronto quedó claro que eso significaba dos cosas. La primera, que sin importar consideraciones sociales, la competencia era dolorosa pero necesaria tanto para el bienestar de los consumidores finales como para separar a las empresas sanas y robustas de unas enclenques ineficientes. La segunda, que el Estado tenía que limitarse a ser un árbitro de los particulares y dejar que ellos hicieran la mayoría de las tareas económicas.

A lo primero se le llamó apertura económica y en muy pocos años dejó en los huesos el aparato productivo nacional.

La verdad, no es solo culpa de la apertura, que hubiera llegado igual. Las empresas estaban acostumbradas a una política de sustitución de importaciones por la cual, si un productor nacional fabricaba un bien, a los bienes comparables importados se les imponía un arancel que les quitaba todo atractivo entre importadores y clientes. Esto había creado un mercado abusivo en el cual los consumidores no tenían el menor interés en defender el aparato productivo.

A eso hay que sumarle que nadie les creía a los empresarios cuando pedían una apertura gradual. Se sabía, o al menos se pensaba con buenas razones, que pedían una pausa esperando otro gobierno más razonable (es decir, dispuesto a volver al estado de cosas anterior); pero sobre todo, se les veía que en realidad querían maximizar sus ganancias antes del maremoto y no hacer las inversiones que habían aplazado por años en su imperturbable comodidad.

Fuera por lo que fuera, lo cierto es que de gradualidad nada: la apertura se hizo de golpe y porrazo e, insisto, aunque las razones suenen lógicas, en un país donde la forma económica más extendida son las pymes, este remezón resultó trágico.

El otro tema, el adelgazamiento del Estado, era una imposición de los organismos multilaterales y del Consenso de Washington, aunque una que no necesitaba mucho trabajo para convencer al gabinete. El criterio es que el Estado debe dedicarse a gobernar y dejar que todos los sectores productivos queden en manos de particulares.

En Colombia, la ineptitud de los administradores, la corrupción rampante y -sobre todo- la desidia de politicastros nombrados sin méritos ni aspiraciones más allá de un sueldo y unas magníficas prestaciones, que negociaban unas convenciones sindicales leoninas solo para pasar su periodo de administración en paz, hacían de esta idea una que tenía eco en una opinión pública cansada de que sus impuestos se los tragara el pozo sin fondo de los gastos de funcionamiento irracionales del Estado.

Y difícilmente alguna institución concitaba más ira que el Instituto del Seguro Social.

Para ese momento era vox populi que la plata de las pensiones se la habían robado tanto los políticos como las gravosas convenciones sindicales, que eran más de una docena.

El sindicalismo colombiano histórico tuvo el problema de ser más doctrinario que sensible y más una lucha de clases que una reivindicación. Cuando un sindicato se reduce a “nosotros contra los ricos”, por lógica mide su éxito en función del daño que les haga a los ricos, lo cual no tiene que ser -y no suele ser- mejorar a los pobres. Las negociaciones y las conquistas no se miden en función de una lógica racional sino de qué tan cerca caen de la ortodoxia marxista. Esto los vuelve una letal máquina de movimiento perpetuo que no vela por el asentamiento de una mejor condición de sus afiliados, sino que tiene que pedir más y más para justificar su existencia.

Víctor H., por ejemplo, ubica su desencanto con el sindicalismo cuando en una asamblea nacional de una de las organizaciones sindicales más fuertes del país, el presidente fue ovacionado al decir que había logrado que no se incrementara como correspondía la cuota por pensión de los trabajadores colombianos. Ni siquiera que el empleador la fuera a asumir, simplemente había sido reducida. Aunque se dijera que la pensión no cambiaba, el imposible matemático era claro, pero a nadie le importó: la jubilación estaba tan lejos.... Semejante absurdo muestra la ceguera de estos grupos.

Hoy, cierto, el sindicalismo ha cambiado; al menos sus sectores más representativos. Pero a comienzos de los noventa, durante el Gobierno Gaviria, esos sindicatos históricos estaban muy vivos y no tenían problema en ganarse la antipatía de todos, como cuando Telecom incomunicó al país una semana para dejar claro que se oponían a la competencia en su sector. Tal vez ese fue el día cero de la política de privatizaciones, cuando el país despertó a darse cuenta de que era rehén de las negociaciones sindicales.

Ahora, todo sea dicho, el sindicalismo no es ni el único ni el mayor culpable del desangre de las empresas del Estado. Dejando de lado la proverbial y malhadada corrupción, que suele entenderse como el robo en descampado de los recursos públicos, en Colombia se entronizó de tal manera una práctica que se normalizó hasta dejar de verse corrupta, a pesar de ser la forma más perjudicial de este flagelo.

Me refiero a que desde los mismos inicios de la república, se dio por bueno que el partido que ganaba las elecciones manejara el erario como si fuera su propio patrimonio. El Estado era el principal empleador y la forma en que los partidos aseguraban su continuidad e incluso su control del poder era entregando contratos y creando los puestos más redundantes y delirantes en las empresas públicas.

Esto, por supuesto, tenía dos consecuencias. Una, si había una persona dispuesta a correr a afiliarse a un sindicato

era una que no tuviera ningún derecho a ocupar el cargo que ocupaba, quien además sabía que no tenía la menor idea de por qué estaba allá, aparte de tener buenos amigos. La segunda, unos presupuestos inflados de forma artificial más de allá de lo que resistiría la reina de Saba.

En salud en el Seguro Social el tema no era muy distinto. Los turnos para cirugía de urgencias se medían en meses, las citas y las medicinas dependían de esa institución colonial que es el tráfico de influencias. Y el pago de los aportes que les descontaban por nómina a todos los trabajadores no era poco, para oír cada día una nueva historia de pánico.

Es así como el Gobierno Gaviria resolvió mirar en dirección a Chile y copiar su sistema de atención privada de salud y ahorro privado de pensiones. Las ISAPRES chilenas se llamaron en Colombia Entidades Promotoras de Salud, EPS.

El corazón de las EPS es que la privatización funciona trasladando el subsidio de la oferta a la demanda. Es decir, no se le transfiere el dinero directo a un prestador; por el contrario, muchos entes compiten por atraer usuarios y, en función de la cantidad obtenida, se les consigna una Unidad de Pago por Capitación, UPC, que es un valor que se fija en pesos cada año. La teoría -siempre la teoría- es que las empresas deben prestar mejores servicios porque solo trayendo más gente satisfecha con el servicio logra los grandes números de las economías de escala

y haciendo un buen trabajo de atención y cubriendo el frente de prevención, la población sana que no consume compensará a la población más enferma.

La ley 100 de 1993, que creó las instituciones del nuevo Sistema General de Seguridad Social en Salud -entre ellas las EPS- creó desconcierto tanto en los prestadores como entre los empresarios, pero se entendió que era una decisión tomada y podía resultar. O más bien: había que hacerla resultar. La mayoría se tomaron 1994 para analizar el tema y hacer sus estudios y en 1995 surgió una cantidad de estas empresas.

Entre esas estaba Coomeva EPS.

La decisión de entrar al mercado así creado era más que lógica, era inevitable. Con la marca de medicina prepagada de más alta recordación, dueña de ese mercado en el departamento del Valle y una presencia fuerte en Medellín y en Barranquilla, entrar al nuevo Sistema era un imperativo económico.

El sector médico de Coomeva, con un peso histórico y económico alto, presionó para esa decisión. Liderados por Armando González en el Consejo y la Asamblea, lo que veían era la necesidad de una EPS propia que les ayudara a amortiguar el inevitable golpe que iban a sufrir sus honorarios. Y en concepto de Armando, en contravía de un sector importante de la Asamblea, tenía que ser una sociedad anónima, no una cooperativa. Postura apoyada también por Víctor H, para quien por definición una EPS

no puede ser cooperativa, porque su deber es acatar sin modificar las órdenes del Estado, lo cual sería contrario al cuarto principio del cooperativismo: la autonomía. Es curioso ver la manía que tiene la historia a repetirse: una de las razones de la fundación de Coomeva fue zafarse del puño del Seguro Social.

Los estudios no fueron amplios, porque dejar de tener EPS era un imposible político. Pero, aun así, el sempiterno optimismo de Coomeva volvió a jugarle una broma. Se rentó una casa sobre una vía importante en el sur de Cali y cinco personas eran los empleados de la nueva empresa en su primer día, todos listos con papelería y su mejor sonrisa a recibir el aluvión de gente que iba a llegar a afiliarse. Resultó que a las cuatro de la tarde ni un alma se había arrimado; para romper el mal agüero Javier Chaves, uno de los cinco, llenó el formulario y fue el primer afiliado de Coomeva EPS. No obstante esa curiosa anécdota, Coomeva llegaría a ser bastante grande por número de usuarios, y en la actualidad tiene más de 1,7 millones.

Pero las EPS han tenido múltiples problemas desde su diseño mismo.

El primero, el pecado de la UPC. La realidad es que la mayoría de los jugadores que ingresaron lo hicieron defendiendo negocios que ya tenían, fueran pólizas, medicina prepagada o clínicas: desde el comienzo de supo que el Gobierno no pagaría la UPC calculada por el Departamento Nacional de Planeación para hacer sostenible el Sistema, sino una casi cuarenta por ciento

más baja, destruyendo cualquier asomo de cálculo actuarial.

El segundo, el desorden que creó en el Sistema la jurisprudencia de la Corte Constitucional. Las EPS debían administrar un Plan Obligatorio de Salud impuesto en la ley, pero resultó que por vía de tutela la excepción se impuso a la regla. Protegiendo el derecho a la dignidad y a la vida, los jueces empezaron a ordenar a las EPS cubrir medicamentos y tratamientos por fuera del Plan Obligatorio, lo cual hizo imposible cualquier planeación financiera de la actividad.

En tercer lugar, la confusión sobre la naturaleza de los recursos. Este es un tema arcano y de altas finanzas, que desata reacciones viscerales, por lo cual nunca se ha podido tratar en serio. La pregunta parece sencilla: si una EPS produce ganancias al final de año ¿de quién son? La lógica dice que de la EPS. Pero como se trata del remanente de recursos girados por el Estado, pueden entenderse como públicos; por tanto, la EPS ni puede usarlos ni disponer de ellos, sino en servicios que no se traduzcan en activos para la empresa. Si este último caso es el correcto ¿cómo puede entonces la EPS generar recursos para fortalecer su operación?

Para el sector cooperativo esta última pregunta ha resultado ser dolorosa, porque en ese debate fue destruida la EPS más grande del país, que era de origen y filosofía cooperativa, aunque más de uno dice que hace muchos años Saludcoop de cooperativa solo tenía la última sílaba de su razón

social. Fuera como fuera, lo cierto es que el proceso contra Saludcoop solo ha traído más confusión al Sistema.

En cuarto lugar, los malos hábitos mueren mal, si es que mueren. El Gobierno maneja los recobros a través del FOSYGA (hoy llamado Adres), entidad encargada de administrar unos recursos enormes que son un flujo de caja de lo más apetitoso. El resultado ha sido el mismo abuso que cometía el Seguro Social: unos pagos a meses, a veces en años, de las obligaciones pendientes. Que encima a veces quedan resumidas en que el Gobierno solo reconoce deudas por determinada cantidad... y tómelolo o déjelo.

En quinto y último lugar, la confusión con los planes complementarios de salud. Una EPS podía ofrecer servicios por encima del Plan Obligatorio, que debían ser autorizados por el Gobierno. Estos planes eran los que justificaban la incursión de Coomeva en este tipo de empresa, al vincular los diferentes planes de medicina prepagada. Por orden del Gobierno esto se retrasó, lo cual -valga la verdad- resultó providencial, pero ilustra la virtual imposibilidad que afrontaron las EPS para tomar decisiones sobre sus portafolios de servicios.

Cada uno de esos cinco problemas representa alguna forma de fatalidad que tiene en crisis al Sistema de Salud hoy. Pero eso no se sabía en marzo de 1994, cuando la misma Asamblea que ordenó a Coomeva fundar una EPS autorizó a cobrar a los asociados una cuota extra para fundar el patrimonio de la nueva empresa.

Pronto la EPS se vio aquejada por los problemas ya descritos. Para Víctor H., visto ahora el asunto, el error fue no haber respetado el compromiso de parar la operación cuando se acabó el fondo ordenado por la Asamblea y, en cambio, hacer sucesivas inyecciones de capital en la nueva empresa. Se emitieron acciones, que obviamente quedaban en su mayoría en manos de Coomeva y la fracción más grande del remanente las compraron sobre todo médicos, quienes las adquirieron con el único fin de obtener la condición de prestadores de la empresa.

Lo que sí vale la pena recordar fue la discusión acerca del tipo societario que debía ser la EPS que se iba a crear. Las posibilidades eran una sociedad anónima o una cooperativa auxiliar.

Para la línea cooperativista más ortodoxa, poner sobre la mesa una sociedad anónima representaba todo lo que había de malo en el mundo. Ya para ese momento se discutía la posibilidad de especializar la actividad financiera a través de un banco -otro anatema- y para este sector hablar de sociedades anónimas solo era un caballo de Troya para ir desmontando la esencia social y cooperativa de Coomeva.

Al otro lado estaba la línea liderada desde la Administración por Víctor H., a quien pocos estaban dispuestos a acusar de no estar comprometido con el cooperativismo o de no entenderlo, aunque los hubiera, y desde el Consejo por Armando González, como ya se dijo.

Víctor H. no se hacía ilusiones. Sabía que Coomeva tendría que entrar, quisiera que no, en el nuevo Sistema General de Seguridad Social, por consideraciones tanto económicas como políticas internas; pero su olfato le decía que el margen que tendrían las EPS para tomar decisiones sobre su producto, la calidad de su servicio o la administración de sus recursos y aun de sus excedentes iba a ser mínimo, si es que alguno.

Sí, la Ley 100 era un cambio respecto a lo que había y aun hoy, veinticinco años después, le sigue pareciendo que la Ley tuvo éxito en atacar los problemas que se propuso: multiplicó mucho la cobertura y permitió que personas de toda condición social fueran atendidas de forma igualitaria, sin que la igualación se hiciera por lo bajo. Ciertamente que la diferencia frente a las ventajas de un seguro privado sigue siendo notable, pero una persona que entre al Sistema puede esperar ser tratada con el mismo profesionalismo que otra, teniendo todas las otras variables iguales.

El problema no lo veía en el espíritu de la ley, sino en que el Gobierno es el Gobierno y la educación médica todavía está lejos de ofrecer el tipo de concepción que necesita esta ley para funcionar.

Sobre lo segundo, es muy difícil todavía que un médico sienta que su oficio es evitar que la gente, en abstracto, se enferme. Paciente por paciente, caso por caso, claro: se trata de evitar una reincidencia, que se agrave o que llegue a un caso clínico de complejidad; la mayoría de los médicos luchará a brazo partido para evitar eso.

El problema es que las EPS no están diseñadas para tratar pacientes sino poblaciones, números abstractos, en donde el negocio consiste en lograr que cada vez sea más alta la fracción sana. Esto requiere una intervención multidisciplinaria con la cual los médicos no siempre se sienten cómodos y, aunque son lo bastante inteligentes para entender su mérito, no es para eso que han sido formados.

Sin embargo, eso era lo de menos. En teoría, un buen plan de incentivos podría ir cambiando eso. Pero Víctor H. no creía que el Gobierno estuviera dispuesto a dejar de meterse en el sector salud y en realidad solo buscaba agentes para su política pública sin los lastres del Seguro Social. La competencia iba a ser usando las relaciones personales de los directivos, el prestigio de las marcas y tal vez -al menos al principio- una que otra clínica exclusiva, que no iba a durar mucho porque la presión de los pacientes obligaría a todos los prestadores a trabajar con todas las EPS.

No anticipó -nadie se lo imaginó- el problema de las tutelas; pero le parecía estar acudiendo a una reedición de las luchas internas del sector médico de los cincuenta y sesenta, y no creía que una cooperativa fuera el instrumento ni práctico ni filosófico para enfrentarlas.

Uno de los principios cooperativos es la autodeterminación y al gerente general de Coomeva le parecía que las EPS no iban a tener ni una pizca de eso. ¿Qué clase de cooperativa podía salir de ahí? Y si se hacía dentro de la misma Coomeva, como otra división de la empresa, ¿terminaría comprometiendo la filosofía de la entidad misma? De

todas las decisiones que se tuvieron que tomar en esos meses, esa de dejar a la EPS por fuera de la cooperativa fue la mejor de todas, teniendo en cuenta las realidades que de todas maneras tenían que afrontar.

Muchos debatieron y siguieron debatiendo el razonamiento, pero lo cierto del caso es que los problemas actuales de la EPS serían mucho mayores si no fuera una sociedad anónima; y si estuviera dentro de Coomeva; una historia de preocupación sería hoy una de terror. Al momento de escribir esto son varios los remedios que se le están administrando a la EPS para salvarla y habrá que esperar un tiempo todavía a ver si alguno da resultado, pero el compromiso con la prestación de una salud de calidad sigue siendo tan indeclinable como en 1964.



Una de las primeras imágenes publicitarias creadas para Coomeva EPS. Archivo Centro del Pensamiento Coomeva.

La casa

No es, ni mucho menos, la primera sede de Coomeva, Na la que ya vimos en otros capítulos haciendo de nómada, pero sí es la que mejor la refleja.

Coomeva llevaba más de veinte años en el edificio de la Avenida Estación donde la dejamos antes; y de hecho más de un caleño utilizaba ese edificio, de severa fachada gris que sobresalía por encima de todos sus vecinos, como un hito de referencia.

Mucha agua había pasado bajo los puentes desde entonces.

Hoy, si usted se para en la esquina de la Avenida Sexta con Avenida Estación y mira en dirección a ese edificio puede hacerse una idea de lo muy, pero muy bonita que tuvo que ser Cali, o al menos esa zona, el llamado “norte” sin mucha exactitud.

Con fotos en la mano, vería una amplia avenida de doble vía, que unía la estación del ferrocarril con el comercio de la Avenida Sexta -también de doble vía hasta poco tiempo antes- diseñada a la manera de la Miracle Mile de Los Ángeles: un bulevar pensado específicamente para carros y comercios que sirvieran a las casas de todas las cuadras que desembocaban en ella. Casi en su precisa mitad, a

dos cuadras de Coomeva, estaban los grandes almacenes Sears, que grandes no lo eran tanto, pero vendían el soñado catálogo de esa marca.

Parado en esa esquina usted estará debajo de lo que fue una de las marcas arquitectónicas de Cali: las primeras plantas de los edificios metidas para que poderosas columnas sostuvieran en voladizo todo el edificio desde la segunda planta, repitiendo la misma idea de las famosas arcadas de Turín y Bolonia, para que la gente caminara bajo la sombra o tuviera cómo guarecerse de la lluvia. Hoy en día, cuadras enteras de la cercana Avenida de las Américas son así. A nadie parece importarle, pero en una época eso nos dio una idiosincrasia propia.

En la otra esquina hubiera visto la tienda de Dari Frost y sus míticos sundaes en forma de pato o pingüino o lo que fuera ese bicho de vainilla recubierto de dos y solo dos sabores posibles: fresa y chocolate. Se demoró bastante en llegar el melocotón y fue un epicentro social adolescente hasta bien entrados los setenta. Las fotos de chicas con peinados de pin ups, faldas voladas a la rodilla y medias blancas altas son una oda al rock and roll en esa esquina.

Y remataba en un pequeño corredor arbolado que todavía hasta ahí -muy a su pesar porque bien poco que lo cuidan- como un pequeño parque lineal que se abría a las mansiones de Santa Mónica.

Hoy tiene que esforzarse mucho, pero mucho, para siquiera imaginar eso, en medio de fachadas desordenadas, un

tráfico bastante pesado a todas horas y unos edificios contruidos con la única consigna de sacarle más dinero a un lote sin dejarle nada a la ciudad. Sin embargo, de todo ese pasado urbano que hoy miramos con nostalgia, el Edificio Coomeva fue testigo.

Pero había llegado la hora de buscar otro sitio. Coomeva estaba disperso por muchas sedes, el edificio hacía tiempo que había dejado de responder a sus necesidades y por tanto era hora de migrar otra vez. Y la zona adecuada era el sur, al otro lado de la ciudad; zona que, por ser la de crecimiento natural de la ciudad, había sido regalada con más y mejores vías, al contrario del barrio Versalles, forzado a convertirse en una cosa mixta que ni era residencial ni comercial.

Coomeva había desarrollado sus proyectos inmobiliarios en esa zona y recientemente había terminado otro proyecto habitacional: el Palmar de Coomeva. En la esquina del lote usado para ese conjunto, se decidió crear la sede nacional.

El edificio no fue construido para ser un alarde de poder. Lejos de eso, se prefirió un diseño bajo (no una torre) que hiciera un uso racional del lote; pero, sobre todo, que tuviera algo que decir.

El edificio es casi un templo masón, de todos los símbolos que tiene. Ni uno solo de sus elementos de diseño se dejó al azar ni se hizo solo para responder a imperativos del terreno o presupuestales. Se prefirieron las curvas suaves y las elipses para apuntar al lado blando de la filosofía

cooperativa. Las columnas son la suma de los principios y valores cooperativos. Cada una de las medidas responde a alguna razón matemática precisa, lo que sin duda haría las delicias de cualquier experto en símbolos o de algún alquimista medieval extraviado.

Y lo más característico: la Rosa de los Vientos, el mosaico que se puso en el suelo del vestíbulo principal, luego de la amplia plazoleta de la entrada y antes de llegar a una escalera que se abre en dos ramales como un abrazo. La Rosa contiene todas las potencialidades del cooperativismo: sus trazos representan cada una de las direcciones posibles que puede tomar. Su centro marca el punto central mismo de todo el lote construido, justo encima del cual se levanta la cúpula escalonada, rematada en una aguja que terminada en una esfera: todos estos elementos crean una continuidad vertical entre el sólido pragmatismo y las elevadas aspiraciones aéreas de la empresa que alberga.

Se inauguró el viernes 17 de octubre de 1997. Por tanto, hoy en día lleva en servicio más o menos el mismo tiempo que Coomeva tuvo su cuartel principal en el edificio de la Avenida Estación; el cual ahí sigue soñando con que algún día esa esquina volviera a ser como Andrés Caicedo describe en sus cuentos el barrio Versalles.

Y se le puso el nombre de quien lleva el título de fundador de Coomeva. Veintisiete fueron realmente, ya lo vimos. Víctor H. tiene mucho para reclamar sobre la historia de

Cooameva. Pero como un reconocimiento a la persona que hacía más de treinta años, al preguntar “¿Qué pasa con la plata del fondo?” había puesto en marcha el establecimiento de Coomeva, además de que durante todo ese tiempo había hecho tanto por hacerla visible, representarla y asegurarle un espacio digno en el cooperativismo aun internacional, el nombre Uriel Estrada Calderón se talló en bronce para bautizar el edificio.



Construcción de la sede nacional de Coomeva en Cali, edificio Uriel Estrada Calderón. Archivo Centro del Pensamiento Coomeva.

¿De qué me hablas, viejo?

El otro problema que trajeron los noventa fue la llegada masiva de asociados a la edad para redimir el auxilio de perseverancia, el pago que les hace Coomeva por haber aportado toda una vida sin desfallecer en su compromiso y llegar a la edad cuando podían reclamar su premio.

Víctor H. mismo ya pasaba de los setenta, hacía tiempo había cobrado su auxilio, como varios de los fundadores. No es que estas personas fueran la excepción a la regla, pero entre finales de los ochenta y comienzos de los noventa todavía eran pocas.

Recordemos que Coomeva había empezado siendo solo para médicos, luego para profesiones relacionadas con la salud, como Fisioterapia y Enfermería y -solo algunos años después- para todos los profesionales. La justificación de eso había sido clara, pero en los noventa esa justificación había llegado a cobrar.

Una cooperativa solo de médicos o de profesionales de salud, más en una ciudad del tamaño de Cali, estaba sentenciada a ser una cosa pequeña y sin mayor impacto en la vida de nadie. Pero como así se mantuvo entre 1964 y 1968, con profesionales que rondaban los treinta años

(que era más o menos cuando un profesional ya tendría el ingreso discrecional suficiente para pagar sus aportes), sumando la deserción, dejando de lado el ocasional fallecimiento, pues su costo no era demasiado alto y estaba pagado sobradamente por el mismo crecimiento de la Cooperativa.

Pero la población posterior a la apertura del vínculo ya tenía que ser vista con mucho más cuidado.

Desde 1989 el Comité Financiero del Consejo empezó a señalar que faltaban menos de diez años, siete u ocho todo lo más, para que una gran cohorte de esa población asociada con la apertura del vínculo empezara a solicitar el pago de la perseverancia.

A Víctor H. le parecía un problema fascinante. La llegada de esa masa a la edad de reclamación -que no iba a ser pasajera sino que, por el contrario, iba a seguir aumentando cada año- era el testimonio del éxito de lo que habían empezado en Asomeva, antes incluso de que Coomeva existiera.

Pero ese éxito podía volverse una victoria pírrica si la Cooperativa no se preparaba para la nueva situación. Eso significaba traer más asociados, de preferencia jóvenes; pero eso, a su vez, casi con seguridad significaba pasar por la figura de los corredores de ventas, ante la cual tenía tantas reservas.

La Ley 100 -la misma de las EPS- trajo otro cambio preocupante para Coomeva que había que incluir en las consideraciones del nuevo juego: la creación de las Administradoras de Fondos de Pensiones, AFP.

Que el sistema de pensiones colombiano necesita reingeniería es una verdad de a puño. O se aumenta la edad de jubilación, o se aumentan los aportes, o se aumentan los impuestos para subsidiarlas. Siendo la expectativa de llegar a los cien años cada vez más repetida y cumplida por los avances médicos, jubilarse a los sesenta y dos años significa que una persona puede vivir pensionada una cantidad de tiempo igual a la que trabajó. Eso no hay sistema que lo resista.

Las AFP propusieron la cuadratura del círculo convirtiendo los aportes en un ahorro pensional. Canto de sirenas: usted se podía establecer la edad a la que quería retirarse y el valor que iba a recibir, hasta agotar el saldo. Por supuesto, usted debía tener la prudencia de morirse antes de eso... pero eran detalles en los que no había que detenerse mucho.

Este tipo de productos embestían de frente el servicio de solidaridad de Coomeva, con el agravante de presentarse administrados por el sector bancario, el cual parecía más profesional que una cooperativa. Después de todo, los banqueros por definición son financieros, mientras que en la mente del público no se sabe qué son los cooperativistas; pero en todo caso, gracias a su propia negligencia

explicando lo que hacen, suenan más a beneficencia. Y a la hora de manejar su dinero, la gente quiere a los tiburones blancos de la banca.

A diferencia de lo que pasó con las EPS, la situación en este otro brazo de la ley era, si se quiere, más preocupante. En las EPS Coomeva no sólo tenía activos y músculo para competir, sino que estaba ética, política y económicamente obligada a entrar en el juego. En cambio, ni peligro que la cooperativa fuera a crear una AFP, que para empezar hubiera exigido volver sociedad anónima el corazón mismo de la organización, dejándola sin causa y -para empeorar- exigía unos niveles de inversión desmesurados los cuales, de haberse podido alcanzar, solo hubieran servido para proteger la situación presente, sin la expectativa de recuperar alguna ganancia.

En otras palabras, Coomeva tendría que defender su principal servicio, aquel con el que en esencia inventó las pensiones privadas en Colombia, con reglas diferentes a las de los fondos privados, unas antiguas y muy desventajosas.

Hasta ese momento el servicio de solidaridad y seguros estaba subsumido en el área financiera. Una de las decisiones de diseño organizacional más importantes de Coomeva fue precisamente separarlos, para darle a Solidaridad voz propia en el nivel más alto de la organización y profesionalizar el servicio.

Aunque la nueva era empezó por lo elemental (poniendo orden en las relaciones con los corredores de los seguros generales que se vendían en Coomeva, como el de vehículo) muy pronto se pasó a dejar de hablar de “el” auxilio de perseverancia -como uno de una sola talla universal para todos los usuarios- a ofrecer diferentes alternativas, precios y beneficios.

La promesa de Coomeva no es que sea menos ambiciosa que la de las AFP: es más conservadora y prudente, que es distinto. Y sobre todo, no pone a los asociados a depender del casino de la bolsa de valores. Las modificaciones han hecho que la propuesta de servicio pueda verse sencillo hasta lo simple, pero ha dado resultado y le ha permitido enfrentar con éxito el desafío de las AFP.

Pero girar tantos de esos cheques de perseverancia puso un día a Víctor H. a pensar, incluso desde su propia experiencia, ¿qué puede hacer la Cooperativa después de entregarlos? Es decir ¿qué ha hecho por mí después de pagarme el auxilio?

Una respuesta honesta era “no mucho”. Casi nada. Y eso era injusto, además de muy mal negocio. Empezó a formarse la nube gaseosa de una idea. Faltaban diez años, dos crisis, una despedida y muchas conversaciones para que naciera Vida en Plenitud, el más reciente polluelo de la bandada de servicios de Coomeva.



Entrega del Botón de Oro de la Solidaridad en la Sede Nacional Uriel Estrada Calderón (1997). Dr. Víctor H. Pinzón en primera fila, centro. Archivo Centro del Pensamiento Coomeva.

Por quién doblan las campanas

Comenzó en 1997 y acabó siendo la tormenta perfecta. Pero los primeros rumores, ese murmullo sordo que antecede a una avalancha, empezó a oírse como un ruido lejano a mediados de ese año. Y luego, cada una de las entidades que podía ayudar a arreglar las cosas hizo todo lo que estuvo a su alcance para agravarlas.

En 1996, 2.347 cooperativas en Colombia atendían a 1'620.000 asociados y representaban más o menos el 3.4% del PIB. Las cooperativas habían recorrido un largo camino desde 1930 y vivían un momento brillante. Tal vez no tanto como quieren los panegiristas de oficio del movimiento, que más o menos dicen que para mediados de los noventa se vivía una especie de primavera en la cual todo el mundo hablaba de solidaridad y capital con sentido social, pero brillante sí era, en todo caso.

En 1997 las entidades financieras cooperativas tenían activos por \$3.5 billones, depósitos por \$1.6 billones y una cartera de \$2 billones, indicadores que representaban un aumento de 21% frente al año anterior.

El primer trueno que sonó en ese cielo despejado fue un crecimiento de asociados del 12%, cuando todos los años anteriores había sido del 15% o superior. Pero para eso había todo tipo de explicaciones.

La crisis del cooperativismo financiero colombiano es uno de los temas más debatidos de la historia económica del país y uno de sus misterios más difíciles de resolver. A diferencia de lo que ha pasado con otras crisis económicas, en la del sector cooperativo financiero todos los entes que podrían investigar lo que pasó se han aplicado a justificar al Gobierno, lo cual ha dejado un campo bien dividido entre dos partidos bien diferenciados que parece que estuvieran hablando de dos cosas diferentes.

Como siempre, lo más posible es que la verdad esté entre ambos puntos.

La narrativa oficial es que la culpa fue de unas fallas inherentes a la filosofía cooperativa y al ajuste de una serie de ventajas que tenían las cooperativas financieras, las cuales no solo distorsionaban el mercado sino que eran un peligro para sus asociados y ahorradores. Según esta perspectiva, al conocerse la situación real de las cooperativas se dio una estampida que las destruyó.

Lo que pasa es que la “situación real” en realidad traducía la aplicación de normas contables que hasta ese momento no se les habían exigido a las cooperativas. En efecto, a pesar de que en algunos casos se les dio un pequeño compás de espera, en otros, como el de las provisiones

-aspecto en el que se les ordenó pasar de \$5.113 millones a \$22.639 millones entre junio y diciembre de 1998- el efecto fue nefasto.

Ahora, eso puede sonar abusivo; pero el Gobierno estaba aterrado con lo que estaba pasando en el sector bancario tradicional, donde el UPAC finalmente había entrado en crisis, luego de cinco años de que los ahorradores fueran estrangulados -y no lentamente- por el cambio de la fórmula desde el Índice de Precios al Consumidor al DTF.

Culpa de las cooperativas no era lo que estaba pasando en la banca, pero cuando la primera de las entidades de ese sector empezó a tambalearse, los entes de control miraron en dirección a otros actores del sector financiero, como las cooperativas financieras o las que tenían sección especializada de ahorro y crédito. Entonces vieron con horror que en muchas de las más representativas los activos que no eran relacionados con su actividad financiera y que no eran productivos llegaban casi a la mitad.

A partir de ahí empezó un caso del tipo *Algo muy malo va a pasar en este pueblo*, el cuento de García Márquez. Cuando un sistema empieza a anunciar que algo malo va a pasar, termina pasando. En especial en un sector tan frágil a este tipo de noticias como el financiero.

Los mismos cooperativistas, Víctor H. entre ellos, reconocen que algo hubo de eso. El angustioso clamor para que los bancos cooperativos, Uconal y Bancoop, dejaran de nombrar todo tipo de cargos absurdos con salarios

todavía más absurdos, cayeron en oídos sordos. La brutal liquidez inherente a las cooperativas había empezado a jugar en contra de las mismas entidades, haciéndoles creer en una garantía que de ninguna forma era tal.

Ahora, esa es una parte de la historia. La otra tiene que ver con el Decreto 798 de 1997, nunca del todo explicado.

Como la crisis del cooperativismo financiero, la crisis del sector bancario empezó en los bordes más externos del sistema con jugadores pequeños. Comenzando 1997 se intervinieron y liquidaron algunas compañías pequeñas por problemas de liquidez y garantía de los créditos, como Leasing Capital, Arfín y la Compañía de Financiamiento Comercial La Fortaleza.

El Gobierno de Ernesto Samper en ese momento tuvo plena conciencia de lo que se venía para el sector financiero, pero estaba imposibilitado políticamente para tomar las medidas de choque que se necesitaban, acosado como estuvo todos y cada uno de los días de su periodo presidencial por el escándalo de la participación del narcotráfico en la financiación de su campaña.

Según el poeta Julio Flórez, todo nos llega tarde, hasta la muerte... pero pues no, todo no: la crisis de los Estados Unidos en 2008 con las hipotecas *subprime* llegó primero a Colombia.

El presidente Gaviria no sólo cambió la fórmula del UPAC; además decretó la apertura del sector financiero. Y

una de las cosas que exigía esa apertura era quitarles a las corporaciones de ahorro y vivienda las ventajas que tenían para convertir el ahorro a la vista en créditos de vivienda. Sin ello era casi imposible que jugadores internacionales entraran al mercado bancario nacional a enfrentar a un jugador atrincherado en un claro privilegio.

Para responder, las mencionadas corporaciones se inventaron una cosa a la que llamaron “la cuota súper mínima”, una escala de tasas de amortización muy bajas en la introducción, que al comienzo del programa de pagos no cubrían los intereses ni mucho menos el capital de la obligación. Pero claro, para eso estaba la conjunción satánica del crédito de tasa variable con la desaforada tasa del UPAC. Las primeras cuotas de los créditos colocados eran pequeñas, pero al otro lado los bancos tenían todas las razones del mundo para empezar a pagar tasas de captación a término fijo, la DTF, más altas a los ahorradores, que al ser la DTF parte de la fórmula de liquidación del UPAC, al incrementarse forzaba a un valor de conversión a pesos más alto.

El resultado es que esas pequeñas tasas iniciales pronto se convertían en unas muchísimo más altas y, peor, con una pendiente cada vez más empinada. Por mucho que alguien quisiera defender su casa, cada vez le quedaba más difícil.

Por supuesto, la presión inflacionaria fue muy alta y el Banco de la República salió a proteger la banda cambiaria que existía en esa época y fijaba un precio artificial al dólar. El banco central clavó los frenos sobre la oferta

monetaria, tratando de controlar la espiral alcista de la DTF y, aunque lo logró, tuvo el efecto colateral que faltaba para complicar las cosas: por falta de circulante los créditos constructivos prácticamente se vinieron al suelo y al comprimirse la oferta de nuevos bienes los precios de vivienda aumentaron bien por encima del valor de los bienes disponibles. Pero a su vez la situación de los créditos hipotecarios era tan temible que la demanda también se estaba contrayendo; así, un rubro fundamental de la economía quedó prácticamente paralizado y el impacto sobre otros sectores pronto empezó a sentirse.

Las cooperativas con negocios financieros hubieran podido hacer algo como válvula de descompresión, sobre todo en los estratos más bajos, manteniendo un flujo pequeño pero estable de créditos de consumo o hipotecarios para vivienda de segunda mano a tasa fija. Pero por un lado las prácticas comerciales de algunas de ellas, representativas en el sector, ya no merecían mucha confianza a las entidades de vigilancia y control; y por otro lado, el Gobierno había preferido tomar el camino de las intervenciones, las liquidaciones y el ajuste forzado a las normas que lo identificaran al sistema bancario.

Y mediante el Decreto 798 estableció que las entidades del sector público sólo podían consignar y mover recursos a través de entidades vigiladas por la Superintendencia Bancaria.

Aquí el Gobierno podía tener algo de razón: los índices de cartera de algunas cooperativas eran realmente

preocupantes y, al no estar asegurados sus depósitos, sería un escándalo que recursos públicos quedaran metidos en una liquidación. Pero en lugar de fortalecer el sistema de vigilancia sobre las cooperativas -mejorando las atribuciones y capacidades instaladas del Dancoop, que a ojos vistas no podía con la tarea encomendada- prefirió crear una serie de instituciones que en nada entendían las particularidades del sector.

Hasta el sol de hoy los teóricos de las conspiraciones dicen que el único sentido de ese decreto fue empujar a la aniquilación a las cooperativas, forzando su fusión con los bancos comerciales o liberando los recursos que tenían en su patrimonio y sus activos para inyectarlos en el sistema financiero tradicional.

Tal cosa no se ha probado jamás, pero en todo caso la proclividad del Gobierno a socializar las pérdidas de la irresponsabilidad de los banqueros entre toda la sociedad quedó probada con el infausto Gravamen a las Transacciones Financieras, primero 2 x 1000 hasta llegar a 4 x 1000. Una medida temporal, pero no hay nada más eterno que un impuesto temporal: han pasado más de veinte años, la crisis ya fue conjurada, las cooperativas fueron arrasadas, el sector bancario es más oligopólico que nunca, pero el impuesto sigue ahí.

Y lo increíble pasó cuando el movimiento cooperativo colombiano presencié lo que jamás pensó que iba a ver: el colapso y muerte del Dancoop y, sobre todo, de Uconal, los dos bancos que reivindicaban la presencia cooperativa en

el patio de los grandes financieros, más la carga histórica y sentimental que la segunda tenía. Nada de eso los salvó, pero -repetimos- también es cierto que cometieron solitos y sin ayuda errores sustanciales.

Cooomeva se salvó por varias razones. De las cuales la menor no fue la indiscutible confianza de los asociados en la Cooperativa. Víctor H. dio orden a la gerencia financiera y a todas las regionales de abastecerse de todo el efectivo posible y de ninguna manera dejar que un asociado que hubiera pedido sus ahorros se fuera sin ellos, pero luego de hablar con alguien que le explicara la situación y le hiciera ver que Coomeva no estaba afectada por las prácticas que aquejaban a otros actores del sector. Lleva como timbre de orgullo que en esos meses sí se retiraron asociados, pero no se canceló una sola cuenta de ahorros. Pero hubo otros factores en juego.

Por un lado, su manejo conservador de los fondos. Durante la primera mitad de los noventa Coomeva ya era una especie de decana del movimiento cooperativo, una de las primeras en tener éxito. Pero también se la consideraba lenta, paquidérmica y una reliquia de otro tiempo que probaba ser incapaz de innovar al no entrar a la danza de los millones que representaba el crédito de tasa variable y las triangulaciones -en esa época legales todavía- con el UPAC.

Cooomeva, la verdad, tuvo muchas dudas al respecto; y mucho pensó desde 1993 en formas de capitalizar

la expansión crediticia que se vivía en Colombia, así como los instrumentos bancarios que se llevaban a los estratos medios y bajos. Pero aunque hubiera querido, las limitaciones del software de Kindle, por mucho que las hubiera odiado, fueron parte de la salvación.

La otra fue una de las angustias más profundas que vivió Víctor H. en su gerencia. ¿Era posible que estuviera equivocado en su posición sobre restringir el vínculo a los profesionales y que por terco estuviera dejando rezagada a rezagada a Coomeva? En realidad, el vínculo asociativo es consecuencia de una particular interpretación de los principios y valores cooperativos, pero tener un vínculo condicionado no es, ni mucho menos, una exigencia del cooperativismo.

En resumen: ¿debía abrirse el vínculo y atender a cualquier persona en la cooperativa? O, cuando menos ¿debía mantenerse el vínculo limitado solo a profesionales, pero venderle servicios financieros a cualquier persona?

La presión a la que se vio sometido por parte de la dirigencia y de algunos de los miembros de la administración fue enorme. Todas las cooperativas lo estaban haciendo, estaban creciendo y negarse a hacerlo era menoscabar la posición de Coomeva.

Pero a él, esa idea no le sonaba. Desde su punto de vista, si se trataba de traer más gente, quedaban muchos profesionales en Colombia que jamás habían estado asociados; y si los de las capas más altas de la pirámide social no entraban, eso

era más culpa de la falta de creatividad suya y de su equipo que de la cooperativa. Desde ese lejano 1967, en que tuvo la misma discusión con Uriel, creía lo mismo. Y equivocado o no, iba a invertir cada onza de su prestigio y su ascendente en mantener las cosas así.

Resultó que una de las causas en las cuales pudieron coincidir todos los analistas de la crisis de 1998 es que las cooperativas se habían vuelto consumidoras voraces de recursos, trabajando sobre todo con terceros no asociados. En el pináculo de la crisis se encontró que el 69% de los créditos se les habían concedido a personas no asociadas y el 79% de los depósitos venían de la misma fuente.

Eso no significó que Coomeva dejara de atender a terceros. En Medicina Prepagada ya lo hacía y lo haría también en el servicio financiero; pero aprendería de las lecciones de la crisis. Separó esa actividad en el banco, para no confundirla con la actividad asociativa, pero teniendo buen cuidado de mantener esta última en el centro de toda la actividad del grupo.

Esa lección llevaría a la transformación más profunda de Coomeva desde su fundación. La dirigiría el más dilecto pupilo de Víctor H., Alfredo Arana, como nuevo Gerente General y luego Presidente Ejecutivo del grupo empresarial cooperativo que se fue diseñando para evitar que jamás Coomeva fuera a ser aniquilada como tantas de sus hermanas.

M.P. S.A.

El servicio de Medicina Prepagada, MP, era tan grande en 1997, que en las regionales era el único que tenía dos direcciones dedicadas a manejarlo: una dirección médica que se encargaba de los temas técnicos médicos, negociar la red de prestación y las tarifas y aspectos similares; y otra dirección operativa, encargada de las órdenes, los trámites de autorización y la especial contabilidad del servicio. La suma de toda la gente que integraba ese servicio representaba poco menos del setenta por ciento de toda la nómina, algo más de mil personas.

Y sobre ese servicio llevaba casi diez años reinando Gilberto Lotero. El mismo de la conexión espiritual entre el cooperativismo y los pediatras.

Gilberto Lotero fue esencial en el desarrollo de Medicina Prepagada, reconocido prácticamente por todos. Fue él quien -usando su capital político- puso orden en un servicio debilitado, demasiado absorbido por los médicos en desmedro de los usuarios y muy poco entendido por las gerencias de los ochenta, que hicieron más énfasis en el servicio financiero de la Cooperativa.

Lotero consiguió darle vida a una iniciativa casi descartada, similar a la de Solidaridad, de tener varios productos para

ofrecer en vez de uno en una sola talla universal. De allí salió el programa Oro -la mejor cobertura que ofrecía Coomeva- por un precio diferencial que los usuarios se avinieron a pagar con gusto, porque había una buena relación entre pago y servicios recibidos. La inyección para el servicio de salud fue de la mayor importancia y revitalizó de paso la participación de los médicos en la vida de la Cooperativa.

Su vitriólico humor negro sigue siendo materia de recuerdo de todos los que lo conocieron; y era un experto en usarlo, aun en las reuniones más tensas, para dar golpes demolidores sin perder la elegancia que lo caracterizaba por un solo segundo.

Opositor declarado de la Ley 100 en temas de salud, fue uno de los opositores más recalcitrantes a que Coomeva participara en el Sistema de Seguridad Social. Desde su punto de vista, nada de lo que Coomeva había aprendido la preparaba para administrar un servicio de salud de esas características. Al final perdió, pero su aceptación no pasó de ser a regañadientes y más de una vez resultó ser un problema en el camino del crecimiento de la EPS. En algunas de esas cosas, todo sea dicho, el tiempo vino a probar que tenía razón; pero ya no había forma de decírselo.

Porque era un enfermo terminal en 1998.

Gilberto Lotero fue uno de los grandes artífices de que Medicina Prepagada se convirtiera en una sociedad

anónima, para ira de todos los que sentían que en Coomeva una sola de esas sociedades, la EPS, ya era una más de la cuenta. Sus relaciones con el Consejo de Administración y con Víctor H., el gerente general, le ayudaron a salirse con la suya. Que eso hubiera sido algo bueno es otro cantar.

El surgimiento de las EPS fue un grito de sálvese el que pueda en la profesión médica. Habían pasado menos de tres años desde su promulgación y los médicos sentían, aun sin haberla conocido, una tiranía similar a la que ejercía en los cincuenta el Seguro Social. La presión para atender la mayor cantidad de pacientes en el menor tiempo posible, la auditoría médica para calificar la pertinencia y adecuación del acto médico, así como la imposición de una administración más pendiente de finanzas que de salud, eran todos aspectos que se percibían como un atropello que iba a arruinar a la profesión.

Gilberto estaba convencido de que la EPS le sumaba a las ventajas que le daba ser un ente diseñado por el Estado, la de tener mucha más agilidad para tomar decisiones de la que tendría el servicio de medicina prepaga si continuaba sumido en la Cooperativa. Y un sector de los médicos asociados estaban de acuerdo y creían que podrían negociar mejor con una empresa especializada.

A Víctor H. la idea no le entusiasmaba mucho, pero no tenía buenas razones para oponerse. Creía, sí, que había una diferencia fundamental entre la EPS y el servicio de MP, en cuanto a la posibilidad de autodeterminarse para crear productos y servicios; pero no tenía claro que ese

tipo de seguros, pólizas y servicios fueran a sobrevivir en el entorno creado por las EPS.

Y sobre todo, si algo había tenido quien ocupaba la Gerencia General del Grupo -y que le han valido algunos apodos y remoquetes, de los cuales detesta varios, aunque son más bien un testimonio a su habilidad- era sabiduría para elegir sus peleas. Y sabía que la pelea de la escisión de MP estaba perdida.

“Pero no debió ser una sociedad anónima”, dice ahora, con la tranquilidad que dan los años para ganar perspectiva. “Debió ser una cooperativa”.

Se dice fácil ahora y sí, tal vez tenga razón, pero él mismo reconoce que ese modelo se hubiera opuesto a uno de los objetivos perseguidos: la posibilidad de conseguir socios estratégicos, los cuales sólo invertirían en la empresa comprando acciones, no una cosa tan arcana como unos derechos cooperativos. Y con la entrada de jugadores internacionales al aseguramiento de salud, necesitar esa inversión era solo cuestión de tiempo.

Por otro lado, como parte de su defensa, se estableció una estrategia de crecimiento buscando mercados en Centroamérica y el Caribe. Se buscó, por ejemplo, abrir filiales en El Salvador e incluso una oficina en Nueva York para que los asociados pagaran, en dólares, la Medicina Prepagada de sus beneficiarios en Colombia. Esa estrategia tampoco hubiera sido posible en forma de cooperativa y

aunque sus resultados no fueron espectaculares la idea tenía lógica y esa lógica exigía una sociedad anónima.

Pero sobre todo, la escisión de MP no solo fue a fin de cuentas una exigencia política de un grupo poderoso y vociferante de asociados, ni un sustrato de una estrategia de exportación de servicios, sino que además cumplía otra función: la de seguir en el camino de la especialización financiera.

Coomeva siempre ha sido bastante sensible a los cambios que se dan en el sector cooperativo y desde 1997 empezó a sentir la crisis que se avecinaba en su entorno. El sueño de un banco propio había sido derrotado varias veces en la Asamblea, pero el tema llevaba varios años meditándose y hablándose en la Administración y en la Dirigencia; de tal forma que separar a MP de la Cooperativa era de facto un paso en ese sentido, justificado además para facilitar la defensa de la Cooperativa en el problema que se avecinaba. Resultó ser una muy buena idea.

Pero pensar en otra cooperativa, además de que no era el momento más propicio en la crisis que se avecinaba, chocaba con la confusión que sufría el sector cooperativo en general y -para nuestra historia- Coomeva en particular, con el sentido del cooperativismo en ese momento histórico.

Aunque nadie lo decía, esa confusión se traducía en que las empresas “de verdad” eran sociedades anónimas,

que Coomeva había descubierto una especie de vocación tardía -pero de lo más acertada- en incubar servicios para, una vez que estaban lo bastante fortalecidos, convertirlos en empresas.

Ninguno de los interesados hubiera aceptado que MP se emancipara en forma de otra cooperativa. A Víctor H. el resultado no le parece nefasto, ni mucho menos, y acepta que a la decisión le corría prisa; pero cree que tal vez debieron haber insistido más por esa opción. Hubiera fortalecido más a los médicos como gremio y cada individuo, a la larga, hubiera salido más beneficiado.

Como sociedad anónima, en cambio, eligieron una lógica distinta... y no se puede tener pan y pedazo. Si hubiera sido una cooperativa médica, hubiera representado a sus cooperados ante las clínicas (no puntualmente sino como sector) y hubiera mejorado su posibilidad de contratación. A la larga, incluso con las EPS se hubiera logrado, a medida que los planes complementarios se fueron reglamentando mejor y se volvieron una parte reconocida del sistema de seguridad social. Como sociedad anónima, la empresa pone -por lógica- a los médicos y a las clínicas a competir entre ellos y por necesidad alguien tiene que ganar lo que otro pierde.

No es un arreglo malo, así se hacen todos los negocios en Colombia todos los días; pero se perdió la oportunidad de usar el aprendizaje de Coomeva para lograr algo mejor para todos los involucrados... aunque sí, más laborioso, menos complicado y teniendo que aceptar algunas de las

características de las cuales querían huir los promotores de la idea, como la injerencia democrática en las decisiones.

En cuanto a Gilberto Lotero, valga decir que la forma que adquirió MP al nacer fue su legado y gran parte del ethos de la empresa se le debe a él. Ni fundó el servicio, ni lo dirigió hacia su crecimiento (entre otros que manejaron ese servicio y que hicieron mucho por él para posicionarlo como una marca poderosa fue el propio Víctor H.); pero cuando se separó en una nueva empresa tenía una idea bastante clara de cómo debía ser. Y es fama que en una reunión donde se discutían los estatutos y las funciones de diferentes cargos de la empresa, se negó a irse, a pesar de estar vomitando sangre y seguro de que le quedaban horas de vida: estaba firmemente dispuesto a dejar una idea que lo sobreviviera.



El Dr. Gilberto Lotero (izquierda) y el Dr. Álvaro Kafury (centro) acompañan al Dr. Víctor H. Pinzón en una asamblea de delegados. Archivo personal Víctor H. Pinzón.

Martha

“Me parece bien. Hablar de ella es de justicia”

Proponer el tema fue motivo de bastante nerviosismo porque Víctor H. Pinzón ha cuidado su vida privada con celo infranqueable; pero se avino a abrir un resquicio por justicia, como él dice.

No mucha gente ha oído hablar en Coomeva de “Martha”. Y muy pocos entre ellos saben nada de ella, ni siquiera su apellido. Martha es solo Martha, basta eso para saber que es el amor de la vida del gran jefe.

Se conocieron hace casi cincuenta años, con una diferencia de casi veinte entre ambos, siendo vecinos en las lomas del tradicional barrio de San Antonio. Una de esas historias de novela en la que un hombre saluda todos los días a una mujer al pasar, a veces conversan de las trivialidades que se hablan en la calle, a veces ni eso y cada uno sigue su camino.

En eso pasaron unos años, hasta que Martha se casó. Pocos minutos le dedicó su vecino al asunto: era el ciclo normal de la vida siguiendo su paso.

Luego ella se divorció y volvieron a verse. Volvieron a saludarse todos los días, pero por el matrimonio, por los años pasados, por lo que fuera, la brecha de esos veinte años se fue cerrando y ya no parecían tantos.

A veces un consejo, a veces una opinión, a veces una ayuda. El paso natural de conocidos a amigos y de amigos a dejar que las cosas se fueran dando sin prisa y sin pausa.

Hoy comparten atardeceres en una casa campestre. Ella lo despide y lo recibe todos los días cuando él se va a la oficina, como sigue haciendo ya con casi cien años. Él le propone que tenga amigas, que busque otras cosas que hacer, que esos veinte años más tarde que temprano van a imponerse. Ella asiente, le dice que bueno, luego le dice que están bien así y sigue como si nada.

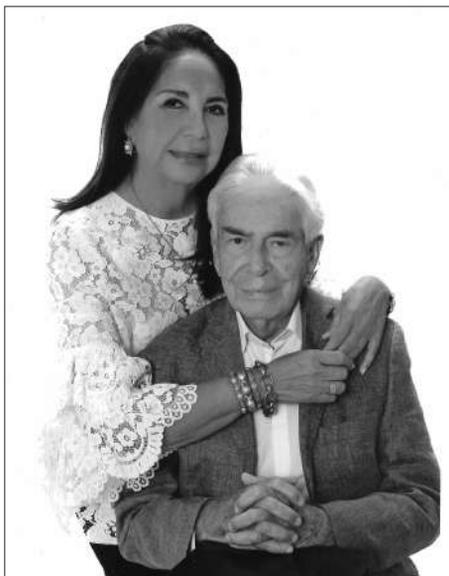
Lo acompañó en cada una de las batallas que dio en la gerencia general. Le causa gracia verlo informarse viendo la DW, la red de noticias alemana. Sabe que no almuerza, para pesar de toda la gente que trabaja con él (sometida al mismo régimen) pero a veces le hace trampa con un chicharrón que sabe que no va a perdonar.

Es la única persona que conoce sus estados de ánimo auténticos. Sabe cuándo está realmente feliz, apesadumbrado o triste. La mayoría de las veces no le entiende por qué está de una forma o de otra, a pesar de que él se empeña en explicárselo. No por falta de entendederas, en absoluto, sino porque sabe que su papel es sólo oír, tal vez hacer una que otra pregunta y dejarlo a

él solo entenderse en su discurso para volver a salir al otro día a más de lo mismo. O no.

No tienen grandes bienes de fortuna, pero viven con comodidad. Tuvieron y tienen todo lo que necesitaron y mucho de lo que quisieron. Y tuvieron una relación tranquila madurada a lo largo de muchos años.

Y sobre todo, él la tuvo a ella para acompañarlo, apoyarlo y ayudarle a entenderse. Y por eso, aunque sea un capítulo muy corto, es preciso y de justicia escribirlo: porque invisible para todos, sin ella la vida, la gerencia y los cambios que introdujo nuestro personaje en Coomeva pudieron quedarse todos por el camino.



Martha y Víctor H. Archivo personal de Víctor H. Pinzón.

Hay que guardarse de considerar la cooperación como un conjunto de instituciones "puramente económicas" y de aislarla de sus aspiraciones morales.

Paul Lambert

El Grupo Empresarial

Hoy Coomeva es un grupo empresarial cooperativo conformado por un banco, una fiduciaria, una corredora de seguros, la EPS y Medicina Prepagada, servicios de recreación, una fundación, entre otras: a la fecha de publicación de este libro, son en total catorce empresas cuya casa matriz es la Cooperativa. Los activos totales del grupo son de \$10,8 billones y tiene ventas por \$4,6 billones.

Víctor H. considera la creación de ese grupo en 2005 la segunda genialidad de la empresa, siendo la fundación de la cooperativa la primera. Considerando que para ese momento habían pasado dos gerentes y que llevaba siete años fuera de la Gerencia, es un elogio desinteresado sobre el cual no reclama mérito alguno. Sin embargo, no deja de resaltar que dicha creación marcó un hito para el cooperativismo colombiano, pues fue demostración y ejemplo del enorme potencial que tiene.

Pero en realidad no es que fuera distante al proceso. Luego de retirarse quedó como asesor de la Gerencia General. Y cuando esta Gerencia (ahora denominada Presidencia Ejecutiva) fue asumida por Alfredo Arana -a quien siempre se le tuvo por su heredero espiritual desde cuando era gerente nacional Financiero y se ganó sus galones de general en la defensa de Coomeva en la crisis cooperativa de 1998-, Víctor H. tuvo un eco importante en el Grupo y sus conceptos fueron un ancla importante.

De todos los integrantes del Grupo, el más relevante fue el banco, un viejo sueño de la Cooperativa. Algo que no ha estado exento de debate, pero terminó imponiéndose: por un lado, ante la necesidad de tener mejores controles para los recursos de la Cooperativa; y por otro, ante la realidad simple de que Coomeva venía manejando tanto dinero entre aportes y depósitos de ahorro, que el Gobierno a través de la Superintendencia Financiera presionaron mucho para lograr ese cambio.

El Grupo Empresarial, organizado como tal, es mucho más que la simple colección de empresas con las que Coomeva empezó a especializar sus servicios en los años noventa. El Grupo, declarado formalmente, permite un manejo más claro de los recursos, facilidad para moverlos donde se necesitan y el desarrollo de más y mejores servicios con estándares certificables internacionales de calidad.

Hay, sí, un riesgo agazapado que él llama la microcefalia: la posibilidad de que la Cooperativa (cabeza del grupo)

termine siendo inane en medio de las sociedades conformadas por ella para prestar los servicios.

Para algunas personas ese riesgo no existe, por el simple hecho de que la Cooperativa es la dueña de las empresas: por pequeña que sea, las empresas tienen que transferirle lo que producen y eso a la larga la fortalece y beneficia a los asociados.

Para Víctor H. esa forma de pensar es un error de talla monumental: mientras las empresas continúen sirviendo para prestar servicios a los asociados en nombre de la Cooperativa, el grupo demuestra todas sus bondades.

Pero: si se llegara a pensar que las empresas solo trabajan para unos dividendos, que devuelven a la Cooperativa al terminar el ejercicio, eso a la larga significa que los asociados no son más que inversionistas, representados por una administración que los aglutina, pero inversionistas al fin. Y ya vimos en un capítulo entero por qué esa forma de pensar no solo es equivocada, en la concepción de Víctor H., sino que es antiooperativa en sí misma y eso significa que por atractiva que sea, Coomeva terminará desapareciendo. O dejando de ser una cooperativa, lo que es lo mismo, así siguiera un grupo empresarial detentando su marca. Pero ese riesgo desaparece en la medida en que Coomeva practique y fortalezca con todo rigor su identidad cooperativa.

Ese problema resulta ser manifestación de otro más profundo: por parsimonia, para ser benévolos, o por

arrogancia, para ir al otro extremo, el cooperativismo nacional ha fallado seriamente en intervenir en la política nacional y hacerse sentir como una verdadera fuerza en el poder legislativo. Tanto, que hasta se dio el lujo de no respaldar a la única legisladora que representaba sus ideas con el argumento de no participar en política. Por supuesto, se perdió incluso esa minúscula representación.

Muy digno y respetuoso de la libre determinación del elector y todo lo que se quiera, pero ni un solo grupo de interés en Colombia hace lo mismo: desde las iglesias protestantes hasta cada uno de los gremios empresariales, pasando por los propios grupos económicos, ni uno solo de ellos se priva de esa representación.

La verdad es que desde las leyes de Olaya Herrera en 1930, de Mariano Ospina Pérez en 1948 y la organización del sistema en 1964, Colombia no ha tenido una verdadera ley para el sector y muy, pero muy poco ha hecho el sector cooperativo para cambiar esa situación.

De hecho, en el caso del cooperativismo financiero, por ejemplo, el más extendido y que se supone el más representativo, la legislación está contenida en la Ley 454 de 1998, producida en el marco de la crisis del sector financiero cooperativo y que sólo extrapoló las características del sistema bancario al cooperativo, lo cual fue el puntillazo final de varias instituciones; la Ley 795 de 2003, celebrada con alborozo cuando en realidad solo daba algunas migajas en el marco de una ley hecha

específicamente para el sistema financiero tradicional; y las leyes 1150 de 2007 y 1328 de 2009, que solo se acuerdan del sector cooperativo para reforzar los límites y prohibiciones del sector público para invertir en ellas y su obligación de participar en el mismo régimen de competencia de los bancos.

La consecuencia de esta pésima comprensión de la filosofía cooperativa, sumada a una constitucionalización a ultranza de los derechos fundamentales -dentro de la cual la igualdad es un mantra que nunca es tal en el mundo real- ha tenido la pésima consecuencia de que las cooperativas no puedan ofrecer servicios diferenciales a los asociados o tarifas sensiblemente inferiores.

Cooomeva se ha fortalecido de forma notable con el Grupo y eso le ha permitido crear nuevos servicios que han sido exitosos, pero el marco legal nacional es adverso al cooperativismo mismo. La necesidad de hacerle una reforma estructural a ese marco, que alcance las legislaciones financiera, societaria, tributaria y de competencia es una tarea pendiente, urgente e importante. Coomeva tiene mucho para decir al respecto y su tamaño la obliga a ser líder en ese proceso por su propia conveniencia y la del sector.



Imágenes de uno de los Centros de Atención Coomeva en Cali, donde los asociados acceden a servicios tanto de la cooperativa como de las distintas empresas del grupo. Archivo Coomeva.

*“La vejez es la suma de toda la vida, milagro
y nobleza de la personalidad humana”*

Gregorio Marañón

Vida en Plenitud

Podría decirse que le tomó toda la vida. Incluso podría decirse que solo una vida como la suya podía producir el programa que conforma la oferta de valor más original y novedosa de Coomeva desde la fundación de Medicina Prepagada.

A medida que en los noventa, durante su gerencia, el inicial goteo de unos pocos asociados que cumplían la edad de 65 años que les daba derecho a reclamar el auxilio de perseverancia, se convertía en un arroyo y luego en una catarata, cada cheque entregado le generaba a Víctor H. una nueva preocupación.

Que no era la financiera, como podía creer algún despistado o algún malqueriente. Coomeva no era ninguna pirámide sino una institución robusta que tenía arcas de sobra para honrar sus compromisos y los aportes de los asociados tenían bien cubierto el fondo, como quedó más que demostrado en la crisis del cooperativismo de 1998.

La pregunta era ¿qué pasa ahora con esta gente que llegó a esta edad?

“Esta gente” desde el punto de Víctor H. eran personas que habían sido fieles en el pago de sus aportes y en su permanencia; y reducir Coomeva a una carrera de resistencia para llegar a una edad, cobrar un cheque e irse a la casa a gastárselo le parecía algo que rozaba con la traición a los ideales de 1964; la idea de protección y seguridad para el asociado no podía reducirse a un cheque.

Por otro lado, para él no era una preocupación abstracta y tal vez eso ayudó a que la pregunta surgiera precisamente en él. Las personas de la tercera edad no eran un “público objetivo”, un “mercado segmentado” o una “oportunidad de negocio”: eran gente como él. Muy como él. Como él mismo afirma, su época de mayor felicidad ha sido los años en que muchos empezaron a llamarlo “viejo”.

Con el comienzo del milenio había dejado la Gerencia General. Había inaugurado la sede nacional cumpliendo un viejo sueño de la Cooperativa, la había dirigido durante el arduo proceso de especialización de la actividad financiera y separación del servicio de salud y había conseguido sortear la crisis del cooperativismo de 1998. Tenía casi ochenta años, de los cuales casi cuarenta los llevaba con Coomeva.

Con sesenta y cinco años una persona normalmente está entera. Puede que en 1964, con una esperanza de vida muy inferior, las cosas hubieran sido distintas; pero ya en 2000

las cosas eran bien asentadas en el primer supuesto, con los avances de la medicina y el acceso a servicios de salud lo cual, por definición, estaba a la altura de un asociado de Coomeva.

Sin embargo, la propia cooperativa no parecía haberse enterado y trataba a los asociados que recibían el auxilio como si estuvieran en artículo mortis. No había un solo servicio pensado para ellos, más allá de un programa deslavado de Medicina Prepagada que parecía hecho para darle al usuario el derecho a pagar por el honor de tener el correspondiente carné.

Ahora ¿qué servicio debía ser ese?

Si a Víctor H. lo ponía enfermo decirle a la gente al cumplir 65 años “feliz cumpleaños, aquí tiene su cheque, gusto en haberlo tenido con nosotros”, se ponía al borde del colapso al pensar en ancianatos, hospicios o cualquier edificación parecida, hechas para tranquilizar la conciencia de la familia pero nada más.

Pero su propia experiencia no le servía de parámetro. Era un octogenario atípico y lo sabía. Había trabajado prácticamente sin parar, en una cosa o en otra, durante casi setenta años. Había participado en la conformación de una empresa de tamaño más que respetable y él mismo la había dirigido durante su época de mayor crecimiento -hasta entonces- en todos los indicadores sociales y financieros. Y luego de dejar la gerencia, se había quedado

como asesor de la Gerencia General, cual ministro sin cartera, en la sede levantada durante su propia gerencia.

En suma, nunca había tenido que pasar por la experiencia traumática del primer día del jubilado, que luego de años de tener una rutina, amigos, actividad en un sitio, amanecía en su casa, muy contento de no tener nada de todo eso acosándolo, dedicado a descansar, solo ocupándose de sus cosas, con todo el tiempo del mundo en sus manos. En otras palabras, al borde del suicidio.

Muy rara es la empresa colombiana que prepara a sus empleados para ese momento. Los programas de adaptación al retiro siguen siendo la excepción y no la regla y eso ha creado un círculo vicioso que hace muy magra la oferta de este tipo de actividades. De manera que básicamente Víctor H. no tenía cómo articular el discurso de respuesta a una necesidad que le parecía evidente.

La otra cosa que lo puede enfurecer es recurrir al fantasma de “la sociedad”, una especie de ente consciente, casi omnipotente, que toma decisiones de las cuales los individuos se lamentan. “¿Y quién es la sociedad? Pues usted, y yo y él y el de más allá. Los que no sabemos qué hacer con los adultos mayores o no nos preocupamos por ellos somos cada uno. Cada persona. No “la sociedad”.

Lo curioso es que de ninguna manera puede decirse que sea un problema que solo lo viera él. En 1964 el 10,6% de la población tenía más de sesenta años, mientras que para 2020 será el 49,8%. En 1964 la esperanza de vida

era de 58 años, solo en 1985 llegó a ser de 65 años y para 2020 está calculada en 76 años, consolidando hombres y mujeres, lo cual significa que los antes muy improbables noventa años sean hoy una posibilidad más que al alcance de una masa importante de personas³.

Aunque la edad de jubilación de 62 años sea bastante nominal en nuestro sistema actual, pues pocas personas reciben una pensión, un profesional asociado a Coomeva en los 1960 y 1970 y aun a comienzos de los 1980 tiene buenas posibilidades de ser uno de los colombianos privilegiados que recibe pensión, lo cual significa que es una persona a la que le esperan con mucha facilidad veinte años de descanso y jubilación. Un descanso de veinte años, que pueden ser treinta o, en casos todavía más bien extremos, aun más, simplemente es algo para lo cual no se ha preparado ni el sistema pensional, ni el social y ni siquiera el familiar.

“¿Qué necesita un adulto mayor?” no parecía la pregunta. Víctor H. había sido formado en pediatría y la pregunta de lo que necesita un bebé puede ser interesante pero siempre resulta incompleta. Era más interesante preguntarse lo que necesita la familia de esa persona. Y era una pregunta que no era fácil.

Pero en todo caso no era ni una casa dónde dejar al viejo para no volver a pensar en él, ni un programa de educación

³ MINISTERIO DE SALUD Y SEGURIDAD SOCIAL, “Envejecimiento demográfico en Colombia 1951-2000”, 2013. En <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/Envejecimiento-demografico-Colombia-1951-2020.pdf>

física para que hiciera ejercicios de cadera y cintura sosteniendo un palo.

Por absurdo que suene, esta posición paternalista, de cuidadores y de hospicios que invocan imágenes de viejos en una mecedora, con una frazada en las piernas y leyendo o haciendo crochet o, en el colmo de la actividad, jugando cartas, no es un rezago medieval y colonial o solo una forma de calmar conciencia: resulta ser una línea académica de pleno derecho, con muy prestigiosos teóricos defendiéndola y representa una idea bastante más extendida y sustentada de lo que suele creerse.

A esa posición hay que sumarle no solo la humana negación de la vejez, sino que vivimos en una época que ha llevado al paroxismo el culto a la juventud. Esos engendros semiplastimomificados en bótox y biopolímeros, llenos de siliconas y con el cuerpo lleno de moléculas degradables en cinco o seis siglos, que han pasado por el bisturí como si fueran una obra en perpetua remodelación no solo le parecían, y le siguen pareciendo, la negación de su pregunta sino lo que dificultaba el diálogo mismo para hacer oír su inquietud.

Pasó seis años, asesorando a la Gerencia General en diferentes temas, sin dejar de pensar por un momento en el asunto. Hasta que por casualidad se topó con un libro, producido por la Universidad de San Buenaventura, sobre las políticas públicas municipales en Cali relacionadas con el adulto mayor.

Uno de los artículos en ese libro le produjo curiosidad e hizo lo que siempre le ha dado resultado: ir a clase. Averiguó quién era la autora: Mónica Caicedo Hoffmann. La localizó en la carrera de Gerontología que ofrecía entonces la Universidad y sin enredarse más llamó al decano a preguntar si podía ir a la clase de Mónica.

Que una persona de ochenta años, fundadora de un grupo empresarial vigoroso, todavía en ejercicio, con todos los contactos y amigos del mundo llame a preguntar si puede ir a un salón a aprender sobre gerontología, incluso sin usar palancas para conseguir la cita, es más o menos como que Rockefeller pregunte si puede ir a ver una nueva técnica para refinar petróleo. Y claro, una mañana cualquiera el decano le presentó a Mónica a su visitante, que le pidió, muy formal y contra toda posibilidad, que no le hiciera caso y se olvidara de que estaba ahí. Y se acomodó muy campante en un rincón del salón.

Dicen que el azar favorece a la mente preparada... Y seis años de preguntas, lecturas y apuntes habían afilado la mente de Víctor H. para ese encuentro. Fue a la clase, oyó, supo que ahí estaban las respuestas que había estado buscando y le pidió a la profesora que fuera a Coomeva a presentar sus ideas y su metodología.

Mónica es una de esas personas que imponen por su mera sencillez; pertenece a ese tipo de personas a las que es imposible atribuirles un gramo de maldad en su cuerpo. Pero sobre todo, tiene una vida entera dedicada a entender gente vieja, porque desde niña tuvo que aplicarse a la tarea

no solo con sus padres sino con hermanos veinticinco años mayores que ella. Y para alguien nacido en los setenta, un hermano nacido a comienzos de los cincuenta en la práctica nació en otro siglo.

El asunto es que Mónica recuerda que llegó a una sala con unos señores muy serios; presentada por Víctor H. expuso y le hicieron algunas preguntas, luego de hacer una breve exposición. Al final le dijeron “bueno, ¿cuándo puede comenzar?”; “¿comenzar qué?”, respondió ella, más bien desconcertada. “Pues la investigación, claro...”. “¿Cuál investigación?”.

La investigación que llevaría a montar el programa de Vida en Plenitud. Mónica tenía una visión mucho más integral de la vejez. Se había formado en Educación Física y se había dedicado a hacer cursos y postgrados, incluido un doctorado en curso, solo para entender la dinámica de los adultos mayores. Estuvo un año diseñando un programa que se lanzó en 2009 con diecisiete asociados en Cali.

Es bastante posible que Vida en Plenitud no hubiera llegado a surgir, primero, sin la inquietud de años de Víctor H. y sin que él mismo fuera parte del grupo demográfico objeto del programa y, segundo, sin que él aplicara todo el peso de su prestigio dentro de su Coomeva a lograr la aprobación del programa.

Porque la verdad es que más que una oportunidad de negocio, la Administración y el Consejo de Coomeva lo que veían era a un fundador de la empresa, ya anciano,

preguntándoles si los ancianos eran ciudadanos de segunda y asociados de tercera. Decirle que no era extremadamente difícil, pero que eso fuera a ser una línea de negocio de Coomeva no se veía claro. Pero pues, si era para hacerlo feliz...

El programa está montado sobre una concepción que alimente y potencialice el dinamismo de sus participantes. Tiene varios componentes, incluyendo el cuidado físico, actividades como talleres de literatura o de pintura. Pero en todo caso, siempre con un componente de interacción social, que sustituye las redes de los amigos de trabajo o los familiares que se van perdiendo por nuevas amistades que sirven como apoyo y red mutua de todos sus participantes. La salud física es al tiempo objetivo y pretexto, envuelta en toda clase de moños y adornos que propician la salud mental y el bienestar emocional de sus participantes. Sentirse bien no es condición suficiente, pero sí necesaria para estar bien y el programa trabaja sin descanso en pulir esa premisa.

La primera pelea que dio Víctor H. fue la ubicación del programa en el vasto entramado de Coomeva. El área de Recreación llevaba años pensando en un programa para la tercera edad, pero si su programa llegaba a caer allá, con la amenaza del palo y la cintura, prefería matarlo. Fue entonces cuando consiguió que el gerente del área de Solidaridad y Seguros, Luis Enrique Lozano, acogiera la iniciativa.



Asociados vinculados a Vida en Plenitud participan en encuentros de integración de todas las regionales del país. Archivo Coomeva.

Igual, como ya se dijo, nadie estaba muy por la labor de pelear el tema. No venía aparejado a un gran presupuesto y no se veía un negocio que aumentara el ascendiente del área respectiva en la organización. Solidaridad y Seguros sería, si era lo que quería, el abogado de la iniciativa.

El paso siguiente fue asegurar el futuro del proyecto y eso significaba proveerle unos recursos que no dependieran de caprichos presupuestales. Y eso, en Coomeva, tiene un nombre: los fondos sociales.

Si bien el Fondo de Solidaridad es el más conocido y brillante de los fondos creados por la Asamblea con una destinación específica, no es el único. Tener acceso a un fondo de esos es una gran responsabilidad, pero tiene la ventaja de poder contar con un patrimonio fijo para actividades que solo pueden ser las establecidas.

A Vida en Plenitud se le transfirió un 28% del recaudo del Fondo de Calamidad y luego otro porcentaje del Fondo de Recreación. Hoy es un capital de \$4.700 millones de pesos, que sirve para subsidiar en un 60% todas las actividades que se realizan, pero jamás se hace gratis absolutamente nada.

Y los diecisiete iniciales hoy son ocho mil a nivel nacional, en solo diez años. Son la población más visible de Coomeva y de hecho ahora los gerentes de los otros servicios van todo el tiempo a buscar a Mónica a preguntarle qué más pueden hacer por “el segmento maduro”. Porque estos son los clientes y consumidores más fieles de Coomeva, pues usan los programas que el banco, la aseguradora y los otros servicios han desarrollado específicamente para ellos.

No sólo es un grupo sumamente bien perfilado en cuanto a su demografía, sino que sus hábitos de compra y sus

necesidades son muy compactas. La mayoría son personas que invierten en sí mismos y se dedican a inquietudes aplazadas por mucho tiempo. La edad, sola, es suficiente caracterización. Y el “juguete” de Víctor H. en pocos años había probado que aglutinaba una población específica como ojalá se pudiera hacer con otros grupos de perfiles tan definidos.

Pero esta dimensión del éxito del programa no es la más importante: basado en lo que Amartya Senn denomina “desarrollo como libertad” (es decir, poner a disposición de las personas una oferta adecuada de oportunidades que les permita llegar a vivir la clase de vida que desean), Vida en Plenitud ha logrado sobre todo la dignificación del adulto mayor, uno de los grandes sueños de Víctor H., quien siempre insiste: “No pretendo idealizar la ancianidad, pero sí dignificarla como le corresponde”.

En ese sentido, el programa ha representado para ellos poder acceder a nuevas oportunidades, con las cuales han logrado su empoderamiento como grupo social, al tiempo que han aumentado su participación activa y decisoria en aspectos tanto personales como grupales. Prueba de ello es el alto nivel de involucramiento que, como asociados de Coomeva, tienen en espacios dirigenciales o en los de toma de decisión del programa.

Así mismo, el éxito del programa está atestiguado por el reconocimiento académico que ha ido obteniendo y, sobre todo, por su carencia total de mercadeo y publicidad. Se

mueve únicamente por voz a voz. Pero además, por sus indicadores.

Pues resulta que el programa no es solo poner a los ancianos a hacer cosas y tenerlos ocupados. Detrás de él, invisible para sus participantes, hay un elaborado proceso de evaluación de cada persona que llega; y cada uno de los instructores y monitores, propios o a través de proveedores, reciben una cuidadosa capacitación para aplicar evaluaciones cognitivas y físicas en las fechas de corte que se establecen y mostrar la evolución que puedan haber tenido los participantes. Coomeva tiene un índice de salud de su población de adultos mayores atendidos en el programa casi 30% superior al de otras poblaciones comparables.

Con el afán de quien siente que esperó mucho tiempo y que es más tiempo el que está pasando sin ver cumplidas todas las metas que sueña, Víctor H. sigue siendo el alma tutelar del programa y quien reclama más velocidad, más alcance. Ve una población que se envejece, ve una pirámide demográfica que se va invirtiendo lentamente y sobre todo un grupo de personas que en 1964 eran una rareza: octogenarios en cabal salud y demandando servicios y productos... y dispuestos a beberse la vida a raudales. Es una realidad para la que ningún sistema social se preparó y no es pasajera.

Y hasta el último suspiro él tendrá un pie en la dirección del grupo que viene enfrentando ese cambio calladamente, no solo en Coomeva. En Colombia entera.

La frontera agraria

Si algún problema ha sido característico de la historia de Colombia es el de la propiedad de la tierra.

Desde la independencia misma uno de los mecanismos que usaron tanto el ejército realista como el libertador fue ofrecerles tierras a los “pardos”, que carecían de ellas y por eso mismo eran llamados con paternalismo por la iglesia “los desposeídos de la tierra”, ejemplo de los mansos de las bienaventuranzas, que verían premiada su sumisión en los cielos.

No fue solo un problema colombiano. Hasta bien entrado el siglo XX, en América Central era un tema candente en las repúblicas que llamaron con desprecio “bananeras”, tal cual por eso. La revolución mexicana giró sobre todo alrededor de unas haciendas descomunales y en gran parte improductivas.

En resumen, hemos sido un país y un continente donde la posición en la sociedad -que no es lo mismo que la posición social- ha estado determinada por la posesión de la tierra. Y cuando la tierra es riqueza en sí misma, su productividad no interesa mucho.

Encima, Colombia ha seguido con amoroso apego el plan de desarrollo que le impuso la colonia española. La tierra que realmente importó por años, décadas, siglos, fue la de los valles andinos. Los llanos orientales o las selvas amazónicas eran vastos espacios sin Dios ni ley, de los cuales podían salir riquezas como la quina o el caucho, pero quien quisiera conseguirlos tenía que hacerlo más o menos renunciando a la civilización y regresando como si volviera de los infiernos.

Para los años veinte el resultado era alarmante: había pequeñas bolsas urbanas sin mucha comunicación entre ellas. La costa Atlántica, por ejemplo, era una vasta región manejada desde dos enclaves pujantes pero pequeños, la histórica Cartagena y Barranquilla, que venía en alza. El oriente del país era jalonado por Bucaramanga, Ocaña y Cúcuta, que no se bastaban para llegar hasta los llanos del Casanare. Bogotá formaba una unidad sólida con Tunja pero no mucho más. En el Occidente, la siempre presente Popayán y Cali en ascenso. Por supuesto, estaba la espina dorsal que formaba el río Magdalena e impulsó las regiones tolimenses de Ambalema y Honda. Y la impetuosa Antioquia, regida desde Medellín.

En resumen, las tierras en Colombia en el siglo XIX se dividían en dos: las que venían desde las haciendas coloniales y las que no le importaban a nadie. Estas últimas, a su vez, se dividían en las que los más arrojados se lanzaban a colonizar y las que definitivamente requerían sacrificar en algo la propia conciencia de humanidad para meterse en ellas.

El problema fueron las tierras de los colonos. Bueno, en realidad el problema era el régimen abusivo de propiedad que nos dejó la corona española y que nosotros asumimos con entusiasmo, pero se vino a sentir con los baldíos colonizados.

Los antioqueños desarrollaron una gesta de colonización que los enorgullece con justicia. Bajando desde sus escarpadas montañas y rodeando las selvas de la cordillera Occidental para lanzarse hacia la Central, llevaron su impulso comercial hasta bien al sur y decidieron que no había deshonra en ser comerciantes. Se hicieron fortunas inmensas en las minas, pero también en la arriería de mulas, en la importación de bienes de lujo que se llevaban a los sitios más inopinados del mapa nacional y, sobre todo, en el café.

Fueron los antioqueños los que desarrollaron una figura muy propia de la mitología colombiana: el campesino. En general, quien dice “campesino” se imagina a uno paisa, con sombrero de ala ancha, jeans desastrados a la pantorrilla, sandalias y machete al cinto. En general es una especie de iconografía cristiana: pelo rizado, bien cortado y bigote bien cuidado en unos remotos parajes alejados. A nadie se le ocurre llamar campesinos a los caucheros o a los pescadores del Ariari o del Pacífico.

La realidad de los campesinos -paisas o no- de toda la población rural, es bien distinta. El agua corriente era un lujo. La educación, un lujo todavía mayor. Tenían muchos

hijos para asegurar fuerza de trabajo gratuita. La violencia entre vecinos daría para montones de películas del Lejano Oeste. La comercialización de sus productos, si es que producían tanto, era una pesadilla, de manera que al final del día lo que querían era un lugar donde acomodar sus huesos extenuados, los de su familia y producir algo para comer, consumiéndolo o intercambiándolo en mercados artesanales cercanos.

Algunos de ellos se toparon con los linderos de las haciendas y empezaron a correr la cerca. A veces los dueños de esas haciendas les hablaban a las malas, a veces los expulsaban a las malas; pero a veces, y eso es lo importante, eran señores tan ausentes, que no se daban cuenta de que hacía años había montones de gente invadiendo una tierra que ellos jamás visitaban.

En semejante caldo de cultivo cayó la Ley 200 de 1936, una solución muy colombiana al problema de las tierras.

En Chile y en muchos países de América Latina los jueces y los legisladores establecieron que contra título inscrito no cabía prescripción. En Colombia, el ministro Echandía propuso, durante el Gobierno de la “Revolución en Marcha” de López Pumarejo, que el dueño de la tierra fuera quien demostrara posesión y explotación, lo que se vino a resumir en “la tierra para el que la trabaja”.

Fue una solución interesante porque ni los propietarios antediluvianos ni los colonos tenían que probar cuándo sus tierras habían dejado de ser un baldío de la nación para

entrar a un patrimonio particular: bastaba con probar que la tierra se estaba trabajando. Llevaba la mano alta el que tuviera título inscrito si ambos, por algún extraño milagro, la trabajaban al tiempo.

De allí surgió la APEN, Acción Patriótica Económica Nacional, un nombre que no anuncia nada bueno. En la narrativa colombiana más o menos oficial, los conservadores son unos trogloditas anclados al pasado que se opusieron a toda forma de progreso y que en su terquedad crearon un nudo ciego que solo se pudo romper a punta de bala y machete, mientras los liberales son unos hijos de la razón que siempre lucharon por unas libertades esenciales para el progreso. Razón por la cual a los liberales no les gusta que les recuerden a la APEN, una alianza entre terratenientes de ambos partidos, pero liderada por los sectores más radicales del liberalismo, que estaban convencidos de que estaba muy bien eso de que Alfonso hablara de problemas sociales para conseguir votos que llevaran al Partido a la Presidencia, pero que no estuviera hablando en serio.

Cuando la Presidencia de Eduardo Santos puso una pausa en tanta transformación y luego las de Mariano Ospina Pérez, Laureano Gómez y Gustavo Rojas Pinilla empezaron a usar sicarios y grupos paramilitares para revertir lo que se había ganado, el problema agrario se acentuó mucho. No solo porque ahora se trataba de quitarles a algunas personas títulos que se les habían dado y con los que habían trabajado sus tierras y habían hecho

algún patrimonio, sino porque empezaron a aglutinarse para defenderse de esa arremetida. Surgieron así las guerrillas liberales.

Las guerrillas comunistas fueron un fenómeno posterior pero muy unido a las liberales. Entre la revolución cubana y el canto de sirenas de la Unión Soviética, los elementos de izquierda más radical del sindicalismo y la academia, convencidos de que una revolución mundial era inminente, empezaron a aproximarse a lo que quedaba de las guerrillas liberales, sujetos armados y desengañados luego de que su propio partido los traicionara y los dejara arrasar por el ejército y la fuerza aérea sin decir una palabra, a pesar de los acuerdos de paz del Frente Nacional.

Todo esto y otro centenar de factores -que ni caben en este espacio ni son tema de este libro- finalmente han traído un problema de unas dimensiones colosales en su acidez y violencia. Pero las causas siguen siendo exactamente las mismas de los últimos cien años: en una sociedad subdesarrollada y fuertemente agrícola, la tierra es un elemento fundamental de ser ciudadano y de la imagen que tiene una persona de sí misma.

Ingentes, largos y denonados han sido los esfuerzos para lograr alguna solución. Investigadores de todas las tendencias han diagnosticado el problema hasta la saciedad. Las empresas más grandes han desarrollado programas de extensión en zonas rurales y han llevado por su cuenta salud y educación a regiones que paran bien

lejos de su directa zona de influencia. Muchos países del mundo han girado generosamente recursos dedicados a tratar de cerrar esa brecha.

El problema es que la desconfianza está demasiado enquistada entre todos los que tienen en sus manos hacer algo por arreglar el problema y las posiciones se han exacerbado hasta extremos desconocidos en nuestra historia.

Y en ese caldo de alacranes ha decidido meter la mano Víctor H., al parecer eterno convencido de que si una causa es fácil no tiene gracia.

Su idea no es nueva. De hecho, en realidad es bastante vieja: es usar las cooperativas para ayudar a desarrollar el campo. Cosa que un montón de dirigentes políticos de América Latina, vivos y muertos, le aplauden desde donde estén.

Le molesta, y mucho, que el cooperativismo nacional no haya dicho nada sobre los acuerdos de paz de La Habana. Así fuera para atacarlos, si es que estuvieran en desacuerdo, pero ni siquiera eso; le enfurece mucho a Víctor H. que cuando preguntó qué podía hacer el cooperativismo para ayudar con el proceso le contestaran en los gremios cooperativos nacionales que les bastaba con existir, porque el cooperativismo es paz.

No solo las oportunidades de negocio son inmensas, sino que le parece que la posición del movimiento se allega a

una traición a los principios mismos del cooperativismo. Porque él, Víctor H., presencié las luchas de todos los pioneros cooperativos en los cincuenta y los sesenta y supo y conoció las de 1930 y 1940, por llevar el mensaje cooperativo a todas partes, por impulsar la organización de más y mejores cooperativas, por comprometerse en serio con hacer del mundo un planeta cooperativo.

Y ahora asiste a los esfuerzos de los desmovilizados de las FARC a volver a la vida civil, a vivir en paz, eligiendo precisamente en varios casos organizaciones cooperativas y poco, para no decir nada, ha tenido el movimiento que decir sobre esos empeños, algunos de los cuales han tenido reconocimiento internacional.

“Pero es que el movimiento no se debe meter en política” le parece tan absurdo que ni siquiera merece comentario. Un sistema económico que habla de “control democrático” y habla de elección de sus cargos directivos es político en sí mismo. Pero por encima de todo, es una forma de ser un ciudadano irresponsable.

¿No está de acuerdo con lo pactado en La Habana? Bueno, no tiene que trabajar con guerrilleros o paramilitares desmovilizados. Sin necesidad de estar de acuerdo con eso, lo cierto es que hay cambios en la realidad nacional que vale la pena trabajar para consolidar. Se necesitan uniones de compra, uniones de venta, cooperativas de transporte, cooperativas para administrar las cadenas productivas... porque los campesinos, uno por uno, si hace

cien años no tenían oportunidad, ahora tienen menos que ninguna.

¿No tienen que ser cooperativas? De acuerdo, pero ¿es honrar la memoria de los que hicieron posible el cooperativismo en Colombia, dejándose la piel en el proceso, a veces a un costo personal enorme a medida que la histeria anticomunista de la Guerra Fría se recrudecía, dejar que las cooperativas se formen por generación espontánea, sin ayudar a dirigir esos esfuerzos? ¿y puede creer un cooperativista, en serio, que un campesino puede encontrar un puesto digno en la sociedad mediante cualquier organización que le represente perder una autonomía por la que tanto ha luchado desde hace generaciones? Si no tuviera opción, si su única alternativa para sobrevivir fuera perder eso, vaya y pase. ¡Pero la tiene! Y es el cooperativismo. Y el cooperativismo nacional está en plan de ejercer el atributo divino de la imperturbabilidad y limitarse a esperar lo que pase.

Para Víctor H., una sola palabra define en su mente su esfuerzo y meta: dignidad. A la voz de ese mito abusivo del campesino que vive feliz en caminos polvorientos, trabajando de sol a sol, con magra comida y en las románticas tinieblas de una lámpara Coleman -si es que tiene para una- no se puede seguir condenando a un montón de colombianos a todo tipo de enfermedades, a la desnutrición, a la falta de educación y a ver el mundo como si fuera un lugar que quedara allá lejos, al otro lado de una cerca prohibida. Como él mismo afirma: “De la

dignificación del Campesino y el desarrollo con equidad del campo agrario depende la paz y el futuro de Colombia”.

Desde su punto de vista, el camino que lleva a esa dignidad sin quitarle su autodeterminación, es el cooperativismo y eso no va a pasar dejando las cosas libradas a su suerte. Y justamente de esta idea surgió su iniciativa más reciente, a la que dedica buena parte de su tiempo, de la que habla con profundo apasionamiento y por la que es invitado a participar en encuentros académicos y gremiales: “Cooperativizar el campo”.

El proyecto busca fundamentalmente mejorar la calidad de vida del campesino y la productividad del campo, agrario así como el incremento de su participación en mercados regionales, nacionales y de exportación, promoviendo, creando y fortaleciendo cooperativas de pequeños productores agropecuarios. De esta forma, aspira a promover un desarrollo rural integral, con acciones que dignifiquen al campesino desde distintos frentes, tales como la educación cualificada, el fortalecimiento organizacional, la inclusión del agricultor al crédito financiero, el empoderamiento de las mujeres (para Víctor H., las mujeres rurales son las principales catalizadoras en la transformación de sus territorios) o el trabajo articulado en redes.

Todo lo anterior se basa en un modelo de cooperación intersectorial que él ha denominado “Triángulo de Paz”, cuyas aristas son el campesino, el Estado y el cooperativismo.

Víctor H. ha tocado puertas en el Ministerio de Agricultura, en Planeación Nacional, en la Consejería de Desmovilización. Ha clamado por algún eco en los gremios cooperativos. Ha estado en mesas de pensamiento sobre el tema. Ha presentado ponencias. Su tiempo se le agota... es el canto del cisne... trabaja con la fuerza que da la desesperación que da el obtener silencio como única respuesta ante lo que para él tiene una importancia inaplazable.



El Dr. Víctor H. Pinzón participa como ponente en la XXXIII Jornada Opinión Cooperativa (Cartagena de Indias, 2018). Archivo personal Víctor H. Pinzón.

*Es necesario promover y construir un
Cooperativismo potente que lidere e
impresione por su innovación.*

María Eugenia Pérez

Un cooperativismo lerdo

Si hay algo que puede hacer una persona cuando alcanza el estatus de anciano sabio de la tribu es fustigar, cuando cree que se lo merecen, todo lo que se hace en el territorio donde alcanzó ese estatus. Incluso lo que él mismo ha hecho. Lo que los abuelos llamaban la edad, dignidad y gobierno.

Y las tres le sobran al sujeto de que trata este libro.

Para Víctor H., la displicencia con la cual el cooperativismo colombiano se toma el ejercicio legislativo es solo la versión local de lo que pasa en el cooperativismo a nivel mundial.

Por negligencia, por arrogancia, por esa insoportable posición moralista que lleva al cooperativismo a creerse mejor -en un sentido ético- que cualquier opción económica, lo cierto del caso es que le parece que muestra una actitud tan acomodaticia y atendida que es alarmante.

Y después de haber sobrevivido a todo tipo de crisis en su hija, que es la obra de su vida, la parecen que las señales de otra crisis en el sector -esta global o por lo menos internacional- están ahí para quien quiera verlas.

Los números del cooperativismo a nivel mundial son enormes tanto en ventas y ganancias como en cantidad de personas atendidas. Con facilidad, como sector, puede ser el más grande de la economía mundial, cuando no se le divide por actividades sino como una sola forma organizativa.

De acuerdo, el cooperativismo en salud no es la fuerza más grande del sector salud. Ni en alimentos, ni en banca, ni en ningún sector. Aunque ya vimos que su tamaño, sector por sector, tampoco es que sea marginal, no alcanza a ser un actor que por sí solo incida en su respectiva distribución.

Pero tendría que decir algo en los organismos multilaterales, en las mesas de donantes y herencias que convocan millonarios como Bill Gates o Jeff Bezos, en las rondas de tratados comerciales, en las mesas de instituciones multilaterales o en los organismos de las Naciones Unidas.

Tendría que propiciar cátedras investigativas en universidades de la Ivy League o de Oxford-Cambridge. Debería tener alguna relación con la iglesia católica, o las asociaciones de pastores o con las madrazas musulmanas. Hacer oír su voz en las cumbres sobre la Amazonía o en las rondas sobre las políticas de pymes y tendría que hacerse

sentir en la Unesco sobre temas educativos, en la FAO sobre temas alimentarios y en la Unicef sobre la niñez.

Pues bien, nada de eso se hace. Desde el punto de vista de Víctor H., la Alianza Cooperativa Internacional asume una posición del tipo “si nos necesitan, que vengan a llamarnos que saben dónde estamos”. Y mientras tanto el mundo asiste al ascenso de unas políticas completamente opuestas a aquello en lo que cree el cooperativismo. Lo cual sería anecdótico, si no fuera porque se trata de un entorno tóxico en el cual nada parecido a los principios y valores cooperativos pueden tener alguna oportunidad.

Y por otro lado, asistimos a la llegada de una Inteligencia Artificial dura que destruye empleos a velocidades espeluznantes. Las que fueron en el pasado las redes de soporte social como el barrio, la escuela, la iglesia... están siendo arrasadas. Hasta el sistema de promociones universitarias está siendo erosionado por el sistema de créditos y el vínculo de una persona con su grupo o su institución es cada vez menor.

¿Qué va a necesitar un asociado en cinco o diez años? Más exactamente, ¿cómo va a ser el asociado? Con la destrucción de la familia nuclear, los nuevos tipos de familia, incluso los nuevos tipos de relación y sexualidad -los cuales, de acuerdo, nada tienen de nuevo, pero han entrado con fuerza a la vida cotidiana en las últimas dos décadas- han creado nuevas realidades sobre las cuales el cooperativismo parece que solo reaccionara.

¿La gente siempre va a necesitar créditos? Seguramente. Pero los bitcoins y los bancos desmaterializados e, incluso, el libre tránsito de divisas, hablan de un servicio de crédito muy distinto al que hoy conocemos. Internet ha cambiado el consumo, no solo de bienes materiales, sino aun de servicios como la telemedicina: hace unos años, menos de veinticinco, a una persona que hacía una pregunta por teléfono sobre sus síntomas se le decía que tenía que acudir al médico y por ese medio no se le contestaba; entidad que siga haciendo lo mismo hoy está condenada a la desaparición.

Tenemos la nanotecnología, las prótesis que potencian a los humanos y no solo los reconstruyen, tenemos las redes sociales enardecido los sentimientos más primarios de todo el mundo, incluso de quien no participa en ellas. La forma de consumir información ha cambiado tanto, que hasta sabemos que el cableado de nuestro cerebro está cambiando de forma seria y drástica.

Y el cooperativismo parece creer que nada de eso es con él. Y cuando al fin sepa que le toca ir a la fiesta, será reaccionando y jugando un juego ajeno.

Owen y los utopistas inspiraron a los Pioneros de Rochdale a crear un sistema asociativo cooperativo que defendiera al hombre común de los aspectos más negativos de la revolución industrial. Eso, en el fondo, significa que la justificación histórica del cooperativismo viene de la existencia y persistencia de la sociedad surgida de la revolución industrial.

Pues bien, la sociedad de hoy ya no es esa y el cooperativismo parece creer que esa es una preocupación que les toca a otros. O si acaso, una cosa tan complicada que otros tendrán que hacer algo y luego llegar a recoger lo que se pueda. Eso ha vuelto inane al cooperativismo en el desarrollo de servicios realmente novedosos. Y el cooperativismo, sin servicios, simplemente no es.

La esperanza de Víctor H. es que el cooperativismo se sacuda, se dé cuenta de su tamaño, de los inmensos recursos que concentra y por una vez, por una sola vez, se decida a actuar usándolos. No es que no tenga que decir, no es que no tenga espacio: es que se anime a decirlo y a ocupar ese espacio global, regional y localmente, para no marginarse sino al contrario hacerse visible.

El Factor X

Dice una leyenda urbana que solo dos personas vivas a la vez conocen en su totalidad la fórmula de la Coca-Cola y tienen prohibido coincidir siquiera en el mismo estado de la unión norteamericana. Aun en los tiempos de Internet la compañía se complace en ese comportamiento de espías internacionales; aunque cualquier químico con un equipo medianito pueda discernir las moléculas exactas de la fórmula.

Coomeva no tiene un jarabe, pero en todo caso no ha faltado quién pregunté por la razón de su éxito más allá de los sueños de sus fundadores y de la primera generación de la administración. Y a alguien se le ocurrió que la mejor forma de solucionar el enigma era preguntando y le preguntó a Víctor H. ¿cuál es la razón del éxito de Coomeva?

En ese momento se puso a pensar. Como quien ha caminado por una montaña y se le ocurre mirar cuánto ha subido, se encontró con que la distancia era de verdad mucho más de lo que él mismo había esperado. Hizo entonces suya la pregunta y se propuso desgranar los factores de éxito de la “fórmula Coomeva”.

Tal vez este libro, por momentos, ha dado la sensación de que todo en Coomeva se hizo empíricamente, ajustando tuercas y tornillos de un invento que ellos mismos no entendían del todo. Y tal vez se describen eventos problemáticos en los cuales el lector creerá que san Miguel Arcángel tuvo que ver para salvar por los pelos a la Cooperativa de un desastre.

Algo de empirismo hubo, sin duda, como lo había en todas las empresas colombianas en los sesenta y setenta; pero jamás en lo que se quería lograr. El sitio al que se quería llegar había sido conversado, discutido, pulido, una y otra vez en las oficinas de la Administración, en el Consejo y en la Asamblea. Algunos detalles técnicos sí se calculaban a ojo teniendo en mente alguna comparación más o menos al caso y se esperaba que los ajustes operativos no fueran muchos ni complicados, con más o menos fortuna en ese deseo, según el caso.

En cuanto a la divina intervención, difícilmente hay una empresa en Colombia -si hubiera una- de más de tres décadas que pueda decir que por la pura fuerza de voluntad y por la preclara disposición de sus inversionistas y gestores sobrevivió a la guerra de los carteles de la droga, a la crisis financiera de los noventa, al envalentonamiento de la guerrilla que llenó de terror a todos los colombianos o a la indiscriminada apertura económica, por citar solo algunas circunstancias sin retroceder más allá de 1990.

Pero ¿qué lo hizo entonces posible? Así como el pez no ve el agua, quien se beneficia del éxito rara vez lo ve, menos se lo explica.

Este capítulo y conclusión de este libro es el testimonio de vida empresarial de quien ha recorrido todo el camino de Coomeva, confrontado con los logros de la organización que soñaron y lanzaron al mundo desde un salón del Club San Fernando (que les venía varias tallas grande a los pocos reunidos) para acabar desbordando ese espacio y más.

Esos factores de éxito no están en orden de importancia ni cronológico ni en realidad orden alguno. Y como en todos los casos empresariales, lo que sirvió aquí no ha de servirle a todo el mundo. Pero para quienes se pudieran beneficiar de los componentes de esta mezcla, quede la mezcla que se fue perfeccionando para hacer de Coomeva lo que es hoy.

Primero, unas **metas claras con visión de futuro**. Coomeva siempre supo lo que quiso; los servicios específicos son solo la materialización de la voluntad de hacer válida en la vida diaria de sus asociados la filosofía cooperativa. Había un compromiso real y cierto con medirse según cuánto pudiera elevarse el nivel de vida de cada asociado y al mismo tiempo de todo el conjunto, por el solo hecho de pertenecer a Coomeva.

Segundo, una **educación constante**. El cooperativismo es un estilo de vida, una filosofía que no por ser de

sentido común es exactamente sencilla de entender y más de practicar. Jamás se ha escatimado en tiempo, herramientas, plataformas o metodologías didácticas para llevarlo y mejorar su comprensión entre asociados y colaboradores de Coomeva.

Tercero, aunque no siempre sea fácil, aunque tome tiempo, aunque alargue las cosas dentro de lo razonable, aunque haya profesionales que valoren y aprecien más una decisión inmediata de parte de un solo líder en quien se deposita la responsabilidad y el poder de tomar esa decisión, Coomeva no sólo no ha renunciado a la **participación** de los asociados en todos los estamentos, sino que la alienta, la propicia y la extiende siempre que puede, sea como cuerpo consultivo o, llegado el caso, como cuerpos con poder real para intervenir en la toma misma de la decisión.

El cuarto factor hay que entenderlo más como concepto que como el nombre de una metodología administrativa. Que algunos aspectos de la operación de los servicios tuvieran que esperar a la experiencia práctica para ajustarse no significa que no hubiera **planeación estratégica**. De hecho, Coomeva hacía planeación estratégica mucho antes de que el Boston Consulting Group dibujara su primera cuadrícula de DOFA. Precisamente por la participación de los asociados en muchos aspectos -como referimos en el punto anterior- se benefició desde siempre de un amplio acervo de capital intelectual que le ha permitido detectar oportunidades de negocio y servicio, aunque no hubiera

un consultor ni un montón de matrices y hojas de cálculo como resultado del ejercicio.

El quinto es el **acatamiento de las disposiciones legales**. Para el cooperativismo, que parece funcionar en un extraño limbo donde sus particularidades no se reconocen, la tentación de explotar tecnicismos legales siempre ha estado ahí. Coomeva no sólo ha esquivado cuidadosamente esa tentación, sino que en caso de duda siempre ha preferido el escenario más ácido y exigente, aun si pudiera argumentar una interpretación más laxa. No solo su tamaño y su representatividad en sus sectores sino este acatamiento a la norma le ha garantizado excelentes relaciones con el Estado, algo que en un país tan centralizado y con tanta presencia estatal en la vida diaria de los ciudadanos no es poca cosa.

El sexto fue la **apertura del vínculo de asociación** a todos los profesionales y la **ampliación del radio de acción** a todo el país. Ambos hechos, fundamentales para el crecimiento y fortalecimiento de la cooperativa, tuvieron un mismo propósito: darles la oportunidad a todos los profesionales colombianos de asegurar su bienestar personal y familiar mediante el modelo cooperativo.

El séptimo ha sido un compromiso real, no de dientes para afuera, con el **equilibrio entre lo social y lo económico**. Toda cooperativa tiene una doble dimensión: es una asociación de personas y es a la vez una empresa económica que administra los bienes de dicha asociación.

Por tanto, debe mantener un equilibrio perfecto entre los intereses de ambas. Coomeva lo ha logrado gracias al entendimiento entre la dirigencia y la administración.

El octavo ha sido la **dirigencia**, determinante a través del tiempo por su interés, compromiso y conducta ética para llevar a la cooperativa al puesto que hoy tiene. La elaboración de un código de buen gobierno, que separara las esferas de la Dirigencia de las de la Administración, así como la participación de los representantes democráticos en las empresas, es una clara muestra de ello.

El noveno es la **perseverancia**: tanto de la dirigencia y la administración en llevar a cabo los objetivos trazados sin abandonar la identidad cooperativa, como de los asociados en mantenerse en ella toda la vida.

El décimo, la vocación de **servicio**, es el convencimiento de que una cooperativa solo existe para prestar servicios. Implica, por tanto, el compromiso de la dirigencia y de la administración con la buena calidad y la atención, así como la disposición de los colaboradores para atender a los asociados.

Finalmente, hijo del punto anterior, ha sido **innovar**: crear nuevos productos y servicios sin perder la identidad cooperativa. Y esto ha sido la clave para lograr un hecho que Víctor H. no pierde oportunidad en resaltar: Coomeva es “para toda la vida del asociado”.

Largo ha sido el camino desde ser una cooperativa solo para administrar un fondo para caso de necesidad de unos profesionales liberales, a una que hoy tiene un banco, una fiducia, el Fondo Social de Vivienda más ambicioso del país, la marca de medicina prepagada más reconocida en Colombia, un servicio de recreación y cultura que ofrece importantes servicios de extensión, un corredor de seguros y todos los otros que tiene y a lo largo de su historia ha tenido, incluyendo aquellos que ha sacrificado cuando su utilidad dejó de ser clara.

Preguntado por los potenciales fracasos de una cooperativa, cualquiera, o los que en su concepto esquivó Coomeva, Víctor H. responde sin dudar: la falta de educación cooperativa. Detrás de eso, en su concepto, viene la deserción, la participación egoísta y por grupos de interés en los estamentos de la dirigencia, el uso abusivo de los servicios y más o menos las diez plagas de Egipto.

Nadie le dijo que tuviera que ser uno, pudo ser una lista, pero Víctor H. es un optimista impenitente que siempre elige ver el vaso medio lleno, de la mejor champaña y servida a la temperatura perfecta. Lo que aporta a quien lo crea útil es la lista de las mejores lecciones que Coomeva ha aprendido en medio siglo... porque los motivos de fracaso son de cada quien, así como cada familia es feliz de la misma manera, pero cada una es infeliz de manera propia, dice en su inicio Ana Karenina.



El doctor Alfredo Arana, Presidente Ejecutivo, y el doctor José Vicente Torres, Presidente del Consejo de Administración, acompañan al doctor Víctor H. Pinzón en la imposición de la Medalla al Mérito Coomeva, reconocimiento hecho a los fundadores en el marco de la celebración de los 55 años de la cooperativa. Archivo Coomeva.

Esta edición se terminó de imprimir el
13 de abril de 2020 en los talleres de
Ingeniería Gráfica S.A.
Santiago de Cali, Colombia





Luis Felipe Tenorio

es comunicador social, abogado y
Máster en Administración. Se ha
desempeñado tanto en cargos
directivos como en consultorías en
gestión humana y cultura
organizacional en varias empresas,
entre ellas Coomeva, donde hizo
parte del equipo gerencial del
doctor Víctor H. Pinzón.



ISBN 978-958-58680-3-8



9 789585 868038