Cooperativa médica del Valle y de los profesionales de Colombia COOMEVA

APUNTANDOLE A UNA COOMEVA INTELIGENTE

AUTORES.
Angarita Herrera Ricardo; Arango Cano Celestino; Rincón Navarro Fabio René; Jiménez Castillo Laura Victoria; Duarte Nieto Martha Elena.

16/072012

PONENCIA

“APUNTANDOLE A UNA COOMEVA INTELIGENTE”

PONENTES:

Angarita Herrera Ricardo; Arango Cano Celestino; Rincón Navarro Fabio René; Jiménez Castillo Laura Victoria; Duarte Nieto Martha Elena. Los ponentes son todos de la zona de Bucaramanga
Angarita Herrera Ricardo: Teléfono 3007414357; email: ricanghe@hotmail.com

1. RESUMEN.

El siguiente trabajo es una contribución de la dirigencia de la zona de Bucaramanga al primer congreso Ideológico de COOMEVA y se trata de una ponencia sobre localismo en la organización, afín de convertir a nuestra cooperativa en una empresa verdaderamente inteligente. La ponencia es el reflejo de la expresión de los representantes de zona del grupo Empresarial Cooperativo Coomeva de Bucaramanga sobre la vivencia del ejercicio diario en la toma de decisiones con autonomía y gestión de actividades en los diferentes escenarios. Con la información obtenida de un sondeo de opinión, se pretende presentar un aporte e invitar a estudiar detenidamente los estatutos, a analizar los paradigmas que puedan existir para dar paso a un mayor empoderamiento de los ejecutivos de zona y así lograr la construcción de una Coomeva inteligente y competitiva con empresas de clase mundial.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general:

Contribuir a la transformación de la cooperativa médica del Valle y de los profesionales de Colombia de una organización tradicional, jerárquica y centralista a una COOMEVA moderna, inteligente y localista.

1.2.2. Objetivos específicos:

1) Conseguir más autonomía de los ejecutivos de las empresas del grupo en la zona para mejorar la gestión administrativa y financiera

2) Lograr una mayor participación de la dirigencia zonal en la toma de decisiones que le brinden al asociado un mejor y oportuno servicio.

3) Permitir que los comités de administración y asesores cuenten con mayor autonomía en el desarrollo zonal

4) Alcanzar una mayor autonomía en el manejo del presupuesto de los comités zonales

1.3. METODOLOGIA.

La metodología aplicada en este trabajo es una mezcla de las técnicas o métodos heurístico, deductivo, inductivo, de observación, de análisis y de documentación.

1.4. CONTRIBUCIONES.

Además de la enorme y eficaz contribución de los conocimientos adquiridos en el programa “SABER COOMEVA” a través de sus talleres y foros, se cuenta con la invaluable experiencia de nuestros delegados, de

los miembros de los diferentes comités zonales y de los saberes profesionales de todos y cada uno de los componentes del grupo de trabajo para la ponencia.

2. INTRODUCIÓN.

En la zona de Bucaramanga son frecuentes las quejas de los asociados sobre los servicios que las diferentes empresas de COOMEVA deberían darles en atención oportuna y eficiente. Esta situación es generada por el modelo de gobierno centralista de la cooperativa. Con el fin de remediar esta situación de insatisfacción de los asociados y aprovechando la oportunidad que nos ofrece la realización del primer congreso ideológico de COOMEVA en Bogotá, la dirigencia zonal pone en consideración de los participantes a este congreso la presente ponencia sobre modelo de gobierno localista. Para elaborar esta propuesta hemos seguido paso a paso las instrucciones dadas en el documento "LINEAMIENTOS PRECONGRESO", por lo que se tuvo que hacer varias reuniones de dirigentes para reunir documentación e información, analizar situaciones diversas, diseñar herramientas y elaborar el texto de este sencillo trabajo que orgullosamente presentamos como un aporte a la difícil tarea de transformar a COOMEVA en una organización más inteligente.

3. DESARROLLO DE LA PONENCIA

3.1. HISTORIA.

Este trabajo de elaboración de una ponencia para presentar en el marco del primer congreso ideológico de Coomeva a realizarse en Bogotá entre el 26 y 27 de octubre de 2012, inicia desde el viernes 1 de junio con la asistencia de Ricardo Angarita Herrera, presidente del comité zonal de administración, a una reunión convocada por el comité ideológico regional en Medellín para recibir instrucciones sobre dicho congreso e iniciar las actividades PRECONGRESO en la regional de Medellín y en la zona de Bucaramanga.

El lunes 4 de Junio, en un almuerzo de trabajo ofrecido por el Dr. Fabio René Rincón Navarro, se reunieron los dos delegados por la zona de Bucaramanga Drs. Celestino Arango Cano y Fabio René Rincón Navarro con dos de los miembros del comité zonal de administración, el ingeniero Rey Martín Moncada Velandia y el Profesor Ricardo Angarita Herrera para analizar toda la información del congreso ideológico, que dicho sea de paso es la mejor y tal vez única oportunidad para subsanar las grandes dificultades que se han venido presentando a nivel de dirigencia y de prestación de servicios a asociados y buscar estrategias para cumplir de la mejor manera con este compromiso de la zona con COOMEVA.

Como primera medida se cita a reunión extraordinaria de comité zonal de administración para oficializar las actividades precongreso la cual se efectúa el día 6 de junio a partir de las 6:30 pm en la sede de Coomeva. A esta reunión asisten los miembros principales Ricardo Angarita Herrera, José Vicente Colmenares, QEPD, y Bibiana Mejía suplente de la Dra. Laura Victoria Jiménez Castillo quién se excusó por motivos personales. En esta reunión, según consta en acta, se nombró el comité precongreso de la zona de Bucaramanga el cual quedó conformado por: Dr. Celestino Arango Cano, Dr. Fabio René Rincón Navarro, Profesor Ricardo Angarita Herrera, Ing. Alejandro Mantilla; Ing. Rey Martín Moncada Velandia. También se acordó en esta reunión convocar a toda la dirigencia de esta zona a reunión el sábado 9 de junio a partir de las 9:00 am en el salón de juntas de la sede de Coomeva para socializar las decisiones del comité zonal de administración referentes al congreso ideológico y decidir sobre los temas de las ponencias a presentar. A esta reunión asistieron aproximadamente el 70% de la dirigencia de la zona y manifestaron su buena acogida a la realización del congreso ideológico acordando además presentar una ponencia sobre localismo por un comité ampliamente representativo el que quedó conformado por los dirigentes Laura Victoria Jiménez Castillo, Martha Elena Duarte Nieto, Bibiana Mejía, Luis Eduardo Bautista Solano, Alfredo González, Rey Martín Moncada Velandia, Alejandro Mantilla, Ricardo Angarita Herrera, Fabio René Rincón Navarro y Celestino Arango Cano

3.2. TOMA DE DATOS Y VERIFICACIONES.

En este apartado se reseñan las estrategias diseñadas para obtener la información necesaria y suficiente para evidenciar y argumentar la ponencia que estamos trabajando. En reunión de ponentes se acordó elaborar para

este fin un instrumento de sondeo de opinión para aplicarlo a dirigentes cooperativos, a asociados y a algunos administrativos. Esta herramienta fue diseñada en su mayor parte por las doctoras Laura Victoria Jiménez Castillo y Martha Elena Duarte Nieto y colaboraciones del resto del grupo de ponentes, así:

3.2.1. SONDEO DE OPINION

El objeto del presente instrumento es el de evaluar la autonomía que tienen y que considera deben tener los dirigentes de COOMEVA, es decir, la capacidad para la toma de decisiones desde su función o trabajo o cargo y la calidad del servicio que reciben los asociados y usuarios de Coomeva.

1. El sistema de gobierno en el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva es:
   a. Muy descentralizado
   b. Bastante descentralizado
   c. Muy centralizado
   d. Equilibrado
   e. Bastante centralizado.

2. Tiene autonomía para la planeación de sus actividades?
   a. SI_____
   b. NO_____

3. Es autónomo (a) para la toma de decisiones?
   a. SI_____
   b. NO_____

4. Si la respuesta anterior es SI, califique su autonomía 1- 10, siendo 1 el menor y 10 el mayor valor

   1 _____ 2 _____3 _____4 _____5 _____

   6 _____ 7 _____8 _____9 _____10 _____

5. Desea su oficina desde la zona, asumir nuevas responsabilidades?
   a. SI_____
   b. NO_____

6. Sobre las empresas en las zonas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva:

   a) Tienen todas capacidades suficientes para asumir nuevas competencias
   b) Tienen todas las capacidades necesarias para asumir nuevas competencias
   c) No todas tienen capacidades suficientes, unos pocos no tienen capacidad
   d) Las regionales tienen capacidades suficientes, no así las zonas
   e) La nacional tiene capacidades suficientes, pero no las regionales y zonas

7. El objetivo principal de la descentralización es :

   a. Promover un desarrollo equitativo en todos las empresas del país
   b. Transferir poder de decisión y mayores recursos a las zonas
   c. Formar gobiernos regionales y/o zonales
   d. Destinar más recursos a las regionales y menos recursos a la Nacional
   e. Mejorar la prestación de servicios a los asociados y usuarios
   f. Elevar el nivel de vida de los asociados
   g. Incrementar la participación de los asociados en las empresas (organizaciones) zonales y regionales

8. Qué factores le impiden ser más eficiente en su cargo? (fuera de los anteriormente mencionados)

---

9. Se siente líder en su cargo?

   a. SI_____

   b. NO_____

10. Recibe capacitación, con qué periodicidad?

    a. Cada 6 meses_____
    b. Otra_____
    c. Cuál_____
    d. NO recibe_____

11. Usted cree que su cliente es satisfecho?
    a. SI_____
    b. NO_____
    Por qué? _____

12. Presente una sola recomendación que considere vital para mejorar su autonomía y eficiencia en la toma de decisiones.

    _____

13. Si ud tuviese mayor autonomía en la toma de decisiones, esto impactaría en la reducción de los costos y gasto de la empresa, califique el impacto de 1 a 10 siendo 1 un impacto nulo y 10 un gran impacto:
    1 _____ 2 _____3 _____4 _____5 _____

    6 _____ 7 _____8 _____9 _____10 _____

14. Si la toma de decisiones fuese a nivel local ud. Cree que el impacto frente a los usuarios y asociados de COOMEVA, en la prestación de servicios seria:

    POSITIVA_____ NEGATIVA_____

15. En cortas palabras como describe ud. La administración de la Cooperativa en delegación de funciones y responsabilidades en las regionales y zonas. _____

16. Si la cooperativa dentro de sus políticas administrativas decidiera empoderar las regionales y las zonas, dando unas directrices especificas para la toma de decisiones esto afectaría negativa o positivamente :

Usuario	Negativamente____	Positivamente____
Asociado	Negativamente____	Positivamente____
Proveedores	Negativamente____	Positivamente____
Costos	Negativamente____	Positivamente____
Gastos	Negativamente____	Positivamente____
Quejas	Negativamente____	Positivamente____
Oportunidad compra	Negativamente____	Positivamente____
Servicio	Negativamente____	Positivamente____
Control	Negativamente____	Positivamente____

3.2.2. ANALISIS DEL SONDEO DE OPINION.

Luego de trabajado el instrumento los ponentes lo interpretan y analizan para tomar las decisiones necesarias de soporte de la ponencia. El resultado es el siguiente:

1. El sistema de gobierno en el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva es:
    a) Muy descentralizado
    b) Bastante descentralizado
    c) Muy centralizado
    d) Equilibrado
    e) Bastante centralizado.

Análisis de las respuestas: La tendencia de las opiniones están entre bastante centralizado y equilibrado. Ninguna persona opinó que descentralizado.

2. Tiene autonomía para la planeación de sus actividades?

    a. SI_____
    b. NO_____

Análisis de las respuestas: La tendencia mayoritaria es SI

3. Es autónomo (a) para la toma de decisiones?

    a. SI_____
    b. NO_____

Análisis de las respuestas: La tendencia mayoritaria es NO

4. Si la respuesta anterior es SI, califique su autonomía 1- 10, siendo 1 el menor y 10 el mayor valor

1 _____ 2 _____3 _____4 _____5 _____

6 _____ 7 _____8 _____9 _____10 _____

Análisis de las respuestas: La tendencia es 4 para los que contestaron SI a la pregunta anterior

5. Desea su oficina desde la zona, asumir nuevas responsabilidades?

    a. SI_____

    b. NO_____

Análisis de las respuestas: La tendencia mayoritaria a nivel dirigencia es SI, pero la tendencia mayoritaria a nivel administrativos es NO-

6. Sobre las empresas en las zonas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva:
    a) Tienen todas capacidades suficientes para asumir nuevas competencias
    b) Tienen todas las capacidades necesarias para asumir nuevas competencias
    c) No todas tienen capacidades suficientes, unos pocos no tienen capacidad
    d) Las regionales tienen capacidades suficientes, no así las zonas
    e) La nacional tiene capacidades suficientes, pero no las regionales y zonas

Análisis de las respuestas: La tendencia mayoritaria es: d) Las regionales tienen capacidades suficientes, no así las zonas

7. El objetivo principal de la descentralización es:
    a) Promover un desarrollo equitativo en todos las empresas del país
    b) Transferir poder de decisión y mayores recursos a las zonas
    c) Formar gobiernos regionales y/o zonales
    d) Destinar más recursos a las regionales y menos recursos a la Nacional
    e) Mejorar la prestación de servicios a los asociados y usuarios
    f) Elevar el nivel de vida de los asociados

g) Incrementar la participación de los asociados en las empresas (organizaciones) zonales y regionales

Análisis de las respuestas: Las tendencias minoritarias son c) y d) por alto margen. La mayoría de las opinión es se reparten entre las demás respuestas

8. Qué factores le impiden ser más eficiente en su cargo? (fuera de los anteriormente mencionados)

Análisis de las Respuestas: El sondeo de opinión refleja que el factor preponderante para la eficiencia en el cargo es la capacidad de toma de decisiones y no la concentración de estas en la sede principal de la cooperativa, es decir la relación eficiencia autonomía debe ser muy ligada, pues no se puede exigir eficiencia si no se da a los ejecutivos la suficiente autonomía para que estos a su vez la logren demostrar aplicando sus diferentes habilidades gerenciales y de negociación.

9. Se siente líder en su cargo?

a. SI_____

b. NO_____

Análisis de las respuestas: La tendencia mayoritaria es SI.

10. Recibe capacitación, con qué periodicidad?

a. Cada 6 meses_____
b. Otra_____
c. Cuál_____
d. NO recibe_____

Análisis de las respuestas: La tendencia mayoritaria a nivel de dirigencia y asociados es NO. Algunos dirigentes afirman que reciben capacitación en SABER COOMEVA. La tendencia mayoritaria a nivel administrativos es que muy poca.

11. Usted cree que su cliente es satisfecho?

a. SI_____
b. NO_____

Por qué? _____

Análisis de las respuestas: La tendencia de las opiniones deriva entre SI y NO; Por la cálida atención de los empleados un SI rotundo y por los trámites lentos y nada de atención preferencial en las empresas del grupo un aplastante NO.

12. Presente una sola recomendación que considere vital para mejorar su autonomía y eficiencia en la toma de decisiones.

Análisis de las respuestas: La tendencia mayoritaria es NO

13. Si ud. tuviese mayor autonomía en la toma de decisiones, esto impactaría en la reducción de los costos y gasto de la empresa, califique el impacto de 1 a 10 siendo 1 un impacto nulo y 10 un gran impacto:

1 _____ 2 _____3 _____4 _____5 _____

6 _____ 7 _____8 _____9 _____10 _____

Análisis de las respuestas: La respuesta mayor es 9 y es una respuesta obvia, ya que como los procesos de suministros están tan profundamente centralizados en la cooperativa, le limita la capacidad de negociación del líder regional y zonal y así consiga una estrategia de reducción de costos o mejores proveedores regionales y zonales, no puede contratarlos ya que esta actividad la realiza el nivel central, buscando una economía de escala que muchas veces los costos superan los que se consiguen negociando en la Regional y con una oportunidad casi que inmediata en la realización de las diferentes tareas.

14. Si la toma de decisiones fuese a nivel local Ud. Cree que el impacto frente a los usuarios y asociados de COOMEVA, en la prestación de servicios seria:

POSITIVA_____ NEGATIVA_____

Análisis de las Respuestas: Todas las respuestas fueron positivas; El usuario es la razón de ser de la cooperativa y la promesa de valor de ella es facilitar la vida del asociado. ¿Quien mejor que sus amigos de la cooperativa en la oficina para brindar una mejor atención a sus asociados? Si la toma de decisiones fuese en una proporción importante en la Regional o zona, esta afectaría directamente el sentir del asociado y redundaría en evitar esas altas tasas de deserción.

15. En cortas palabras como describe Ud. La administración de la Cooperativa en delegación de funciones y responsabilidades en las regionales y zonas.

Análisis de las respuestas: La descripción fue similar en las respuestas dadas en el sondeo de opinión; Ven a los lideres zonales y regionales como ejecutivos de unas directrices nacionales, las que en la mayoría de los casos han sido tomadas sin tener en cuenta el pensamiento de la región o la zona y sin invitarlos a participar activamente en esta decisiones estratégicas de la cooperativa.

16. Si la cooperativa dentro de sus políticas administrativas decidiera empoderar las regionales y las zonas, dando unas directrices especificas para la toma de decisiones esto afectaría negativa o positivamente :

Usuario	Negativamente____	Positivamente____
Asociado	Negativamente____	Positivamente____
Proveedores	Negativamente____	Positivamente____
Costos	Negativamente____	Positivamente____
Gastos	Negativamente____	Positivamente____
Quejas	Negativamente____	Positivamente____
Oportunidad compra	Negativamente____	Positivamente____
Servicio	Negativamente____	Positivamente____
Control	Negativamente____	Positivamente____

Análisis de las Respuestas: Todas las respuestas fueron positivamente, por lo tanto si los beneficios son positivos para todos los actores y si se reflejaran positivamente en las finanzas de la cooperativa, entonces se debe mirar seriamente que el localismo más que pérdida de poder central es compartir las responsabilidades con todo el contorno de la empresa y así como se le brinda posibilidad de acción, de igual modo se incrementa el nivel de exigencia local y regional

3.2.3. CONCEPTUALIZACION DEL SONDEO DE OPINION.

Luego de analizar y debatir las opiniones dadas por las personas que respondieron el instrumento, el equipo de ponentes conceptúa que la administración de Coomeva es bastante buena aunque con algunas falencias ocasionadas porque la inmensa mayoría de políticas y estrategias provienen de la nacional y el margen de maniobra zonal es muy estrecho, casi nulo, por lo que los funcionarios deben limitarse a seguir las instrucciones que vienen de arriba. Se ratifica que las quejas de los asociados son fruto del esquema de gobierno de Coomeva y que en ningún momento los funcionarios de la cooperativa tienen culpas ya que ellos no se inventaron el procedimiento a seguir.

3.3. SITUACION PROBLEMICA

La dirigencia de Coomeva en la zona de Bucaramanga continuamente recibe las quejas de los asociados a esta cooperativa y la inmensa mayoría de estas manifestaciones respecto a las distintas empresas del grupo corporativo son: a) Sector Bancoomeva: trámites muy largos y dispendiosos, créditos con los intereses más altos comparados con los de los otros bancos de la meseta y asimismo los intereses pagados por ahorro son los más bajos del mercado bancario en nuestra ciudad; b) Respecto al sector salud dicen los asociados que no tienen ningún trato preferencial en la EPS frente a los demás usuarios, ni en consulta externa ni con especialistas y ni que decir con los tratamientos médicos especiales, con los que toca hacer un montón de vueltas y esperar mucho

tiempo la autorización de tales procedimientos; c) Con relación a la solidaridad y desempleo dicen muchos asociados que las ayudas son retrasadísimas porque tienen que ser verificadas y aprobadas primero en la regional y luego, casi la gran mayoría por el consejo de Administración en Cali y con la disminución de este rubro determinada en el último año se viene notando que cada vez son menos los asociados que buscan este beneficio; d) Con las empresas de seguros, turismo y recreación ocurre igual que en los otros sectores, tarifas mas altas que en la competencia y trato no preferencial para asociados. En el campo de la dirigencia se observa una apatía y desmotivación crecientes originadas por la sensación de impotencia por no ser tenida en cuenta para las decisiones más importantes en el desarrollo empresarial y cooperativo de la zona de Bucaramanga. Esta situación se refleja en la falta de asociados para copar los cupos en los distintos comités de dirección y de asesoría, la que se hace evidente cuando se deben reemplazar los miembros que desertan o renuncian y que cuando se reúnen estos comités presentan con mucha frecuencia dificultades para hacer quórum.

3.4. MARCO TEORICO O CONCEPTUAL

La propuesta escogida por la dirigencia de la zona de Bucaramanga está fundamentada en la teoría del localismo de Peter Senge desarrollada en su libro la Quinta disciplina. Para él, "Localismo significa liberar el compromiso, dando a la gente libertad para actuar, poner a prueba sus propias ideas y ser responsable de los resultados. En la organización jerárquica tradicional, la cima piensa y el directivo local actúa. En una organización inteligente, hay que fusionar el pensamiento y la acción en cada individuo"

Nosotros, los ponentes, creemos que nuestra cooperativa COOMEVA, está como deseosa de llegar a ser una organización de las llamadas inteligentes pero su estructura y modelo de gobierno la tipifican como una organización tradicional, jerárquica y muy centralizada.

También creemos que COOMEVA debe modificar su modelo de gobierno, pero sin modificar su estructura, apuntándole a convertirse en una organización inteligente de las que aprenden continuamente, de naturaleza localista y guiadas o determinadas sus políticas por las cinco disciplinas preconizadas por Peter Senge: Dominio personal, modelos mentales, visión compartida, trabajo en equipo y pensamiento sistémico.

Somos enfáticos en afirmar que no creemos que para que una organización tan grande como COOMEVA se transforme en una organización inteligente, entre otras cosas localista, tenga que abandonar del todo su modelo de gobierno central y pasar el control del mismo a las regionales y zonas sino delegarles más autoridad, poder de decisión, mayor autonomía y responsabilidad para desarrollar sus planes y actividades de desarrollo del orden regional o zonal.

Recomendamos además, que para lograr lo anterior se requiere que COOMEVA emprenda una fuerte campaña con sus asociados y empleados en dos campos, uno por el lado de la educación para formar cultura de valores y principios cooperativos y de conocimiento y vivencia de las disciplinas de Peter Senge y otro por la intensificación de las comunicaciones internas y externas porque vemos que hay mucho desconocimiento de las políticas, estrategias y de servicios entre los distintos actores de la cooperativa.

3.5. MARCO LEGAL

La propuesta que estamos argumentando se soporta también en las diferentes normas de la cooperativa tales como: Estatutos. Código de buen gobierno, código de Ética, acuerdos del Consejo de Administración y Resoluciones del Ejecutivo. Las iniciativas y actuaciones de los dirigentes, en su totalidad, estarán todas reguladas y ceñidas a las normas antes mencionadas. En este apartado incluimos los artículos de los Estatutos de COOMEVA a los que dedicaremos especial mención y estudio:

Artículo 12.- Son deberes y prohibiciones de los asociados:
7. Participar en los programas de educación y capacitación, así como en los eventos a que sea convocado.
8. Desempeñar con eficiencia y honestidad los cargos para los que sea elegido o nombrado.

Artículo 13. Son derechos fundamentales de los asociados:
1. Recibir de COOMEVA educación cooperativa permanente.
4. Recibir información oportuna y suficiente sobre el Estatuto, Código de Buen Gobierno, Código de Ética y demás reglamentos de la Cooperativa, así como sobre la gestión de la Cooperativa, sus resultados económicos, balance social y las características y alcances de sus proyectos, programas, servicios y actividades.

Artículo 77.- Las Unidades Regionales se constituirán por una o varias zonas o unidades de desarrollo que alcancen un nivel adecuado de cobertura social y de consolidación económica y serán autorizadas con la autonomía de funcionamiento previstas en las normas del Estatuto y en las reglamentaciones pertinentes del Consejo de Administración.

Art. 84.4. Proponer al Consejo de Administración las modificaciones y adaptaciones, que requieran los reglamentos de los servicios para su aplicación en el ámbito Regional

84.6. Crear los comités de apoyo necesarios y designar sus miembros, que no impliquen afectación presupuestal y con la autorización previa del Consejo de Administración, los que si lo impliquen.

Artículo 87. Las Unidades de Desarrollo Zonal se originan en los planes y programas de Desarrollo de las Unidades Regionales o por iniciativa de los propios asociados. La autorización de su funcionamiento corresponde al Consejo de Administración en aplicación del reglamento de descentralización que éste expida.

Artículo 95. Las funciones del Comité Zonal de Administración, serán las mismas del Comité Regional pero con aplicación en el ámbito de su respectiva Zona.

Artículo 96. La aplicación de los principios de descentralización en la administración de la Cooperativa, será determinada por el Consejo de Administración en armonía con las normas que sobre la materia establece el presente Estatuto.

Artículo 123. La Cooperativa se hace responsable ante terceros y ante sus asociados, por las operaciones que activa o pasivamente efectúen el Consejo de Administración, el Presidente Ejecutivo o los mandatarios de la Cooperativa, dentro de la órbita de sus atribuciones. Modificar este art. Expandiéndolo a comités regionales y zonales y Representantes del ejecutivo.

3.6. FORMULACION DE LA PROPUESTA

Desde hace varias décadas se sabe que las organizaciones de éxito equilibran el control local y central de varias maneras, todas procurando los beneficios de la autonomía local sin renunciar al control central.
Es en este sentido que formulamos nuestra propuesta, es decir, deseamos que COOMEVA mantenga su estructura de gobierno en los tres órdenes, nacional, regional y local, conservando el orden nacional la capacidad de enfatizar un fuerte desarrollo estratégico y financiero centralizado, pero permitiendo que los órdenes regional y local tengan mayor libertad y capacidad de tomar decisiones para implementar las estrategias y planes operativos.
Estamos convencidos que con este modelo se logra una mayor celeridad en los trámites de otorgamiento de créditos, se logra un mejor y más ágil apalancamiento para las empresas relacionadas con el comité de desarrollo empresarial, se hacen más oportunas y mucho más eficientes las ayudas al asociado que las solicita por calamidad o desempleo, se brindan a los asociados y a sus familiares espectáculos culturales más acordes o en sintonía con su idiosincrasia local o regional, se jalona el desarrollo de los asociados y de sus empresas de la localidad al permitir contratar directamente con ellos al mismo tiempo que la cooperativa también crece en prestigio y económicamente; los dirigentes también crecerían en número, en responsabilidad y en autoestima porque pasarían a ser auténticos líderes y no meras figuras representativas.

Claro que para implementar este modelo en la cooperativa, antes se la debe preparar para desarrollar varias tareas de diferente índole; una es la de implementar y poner en práctica una masiva campaña por el lado de la educación para formar cultura de valores y principios cooperativos y de desarrollo de sentido de pertenencia a la organización, tomando como fundamento lo ordenado en los artículos12.7 y 13.1 de los estatutos de la cooperativa; otra tarea que debe hacerse, según lo ordena el artículo 13.4 de los mismos estatutos, es la desplegar una red fuerte de comunicación de políticas, estrategias, servicios y beneficios que tiene la cooperativa para cumplir su promesa de valor “Coomeva nos facilita la vida” y como tercera tarea es la de reformar los demás artículos que se exponen en el apartado anterior como marco legal, especialmente el 84.6 que restringe la participación de los dirigentes zonales en la conformación de los comités regionales porque se afecta gravemente el presupuesto y que se aclare o publique el reglamento de descentralización de que habla el artículo 87.

4. CONCLUSION.

Los ponentes y en general los dirigentes de la zona de Bucaramanga deseamos que COOMEVA mantenga su estructura de gobierno en los tres órdenes, nacional, regional y local, conservando el orden nacional la capacidad de enfatizar un fuerte desarrollo estratégico y financiero centralizado, pero permitiendo que los órdenes regional y local tengan mayor libertad y capacidad de tomar decisiones para implementar las estrategias y planes operativos.

5. BIBLIOGRAFIA.

- *Saber Coomeva programa para dirigentes cooperativos; [CD]; Documentos; 2009- 2012; Cali; Colombia.*
- opicasso; Ficha de Pensamiento Sistémico La Quinta Disciplina: Peter M. Senge (Ed. Granica, 1994); htpp//www.monitorías.com/administración y finanzas/desarrollo organizacional.
- Peter Senge; La quinta disciplina; [en línea]; Libros resumidos; http://www.redconsultoras.com/libros/PeterSenge.htm

6. ANEXOS

Foto 1. Reunión de dirigentes para socializar instrucciones CONGRESO IDEOLOGICO. Junio 9 de 2012.

Foto 2. Sesión de trabajo de ponentes. Junio 21 de 2012.

Foto 3. Sesión de trabajo de ponentes junio 21 de 2012.

Foto 4. Sesión de trabajo de ponentes. Junio 21 de 2012.

Foto 5. Sesión de trabajo de ponentes. Junio 21 de 2012.

Foto 6. Sesión de trabajo de ponentes. Junio 29 de 2012.