

# 1<sup>er</sup> Congreso Ideológico de Coomeva



BOGOTÁ  
NOVIEMBRE  
10 Y 11 • 2012

# MEMORIAS



Coomeva  
Premio  
Colombiano  
a la Calidad  
de la Gestión  
2011



2012  
Año  
Internacional de las  
Cooperativas



**Coomeva**  
Nos facilita la vida





# MEMORIAS

---

Bogotá, noviembre 10 y 11 de 2012

## CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

---

María Eugenia Pérez Zea            *Presidente*  
Diana Uribe Jiménez            *Vicepresidente*  
Danilo Reinaldo Vivas Ramos    *Secretario*

Martín Alonso Pinzón Echeverri  
Leon Darío Villa Villa  
Gustavo José Aroca Martínez  
Mauricio Alberto Ocampo Montoya  
Octavio Alberto Uribe Villaquirán  
Camilo José Moreno Lozano

## PRESIDENCIA EJECUTIVA

---

Alfredo Arana Velasco

## COMITÉ ORGANIZADOR

---

María Eugenia Pérez Zea  
Danilo Reinaldo Vivas Ramos  
José Vicente Torres Osorio  
Diana Uribe Jiménez  
Luis María Tamayo Gómez  
Gustavo José Aroca Martínez  
Martín Alonso Pinzón Echeverri

## COMITÉ DE PRESIDENTES

Luis Bernardo Echeverri Buenaventura	<i>Regional Cali</i>
Ricardo Antonio Caycedo Bustos	<i>Regional Bogotá</i>
Juan Guillermo Restrepo Varela	<i>Regional Medellín</i>
Mónica Barandica Pertuz	<i>Regional Caribe</i>
Gonzalo Ernesto Pérez Restrepo	<i>Regional Eje Cafetero</i>
Nicolás Serrano Plaza	<i>Regional Palmira</i>

## LOGÍSTICA

---

### **Dirección Corporativa de Educación y Democracia:**

María Rita Valencia Molina

### **Dirección Corporativa de Comunicaciones y Relaciones Públicas:**

María Myra Hurtado Silva

**Comeva Turismo Agencia de Viajes**

## GRUPO ASESOR ACOMPAÑANTE

---

Pontificia Universidad Javeriana, Unidad de Estudios Solidarios, UNES

# ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>ACTOS PROTOCOLARIOS</b>	<b>6</b>
• Instalación <i>María Eugenia Pérez Zea</i>	7
• Mensaje de Ascoop <i>Carlos Ernesto Acero Sánchez</i>	13
• Mensaje de Confescoop <i>Clemencia Dupont Cruz</i>	16
• Mensaje de la ACI <i>Pauline Green</i>	18
• Aspectos metodológicos <i>Danilo Fernando Vivas Ramos</i>	20
• Reconocimiento a Cooperativistas destacados	22
<b>PRIMER MOMENTO: CONFERENCIAS CENTRALES</b>	<b>24</b>
Presentación	25
• Economía cooperativa: Un enfoque innovador a la sostenibilidad. <i>Gianluca Salvatori</i>	26
• La dimensión empresarial de las Cooperativas. Identidad y retos del “hacer cooperativa” <i>César Sánchez Álvarez</i>	36
• Caso del Grupo Coomeva desde la perspectiva estratégica del Gobierno Cooperativo y su impacto en los resultados <i>Alfredo Arana Velasco</i>	48
• Cooperativismo y espiritualidad <i>Armando González Materón</i>	58
• Estrategias para un futuro promisorio <i>Victor H. Pinzón Parra</i>	66
<b>SEGUNDO MOMENTO: PONENCIAS</b>	<b>75</b>
Presentación	76
• <b>Eje Temático 1</b> Situación actual y futuro del Cooperativismo contemporáneo	77
Mesa 1 Valores y principios Cooperativos para la Coomeva del futuro	77
Mesa 2 Las políticas públicas y el desarrollo de la autonomía y la autogestión en las cooperativas	81
• <b>Eje Temático 2</b> Dimensión cooperativa y empresarial de Coomeva	84
Mesa 3 Consorcios empresariales cooperativos: Instrumento de democracia económica	84
Mesa 4 Economía Solidaria y Cooperativismo	91
• <b>Eje Temático 3</b> El modelo Coomeva y su Grupo Empresarial Cooperativo	97
Mesa 5 Modelo de Gestión y de Gobierno	97
Mesa 6 Compromiso Social y Desarrollo Cooperativo	103
<b>TERCER MOMENTO: LOS TALLERES</b>	<b>108</b>
Presentación	109
Desarrollo y Resultado de los Talleres	110
<b>ANEXOS</b>	<b>123</b>
Pósters	124
Lista de asistentes	127
Perfiles de expertos evaluadores	128
Perfiles de equipo UNES, Unidad de Estudios Solidarios, Pontificia Universidad Javeriana	129
Resultados Encuesta de Satisfacción y conclusiones	130
Bibliografía	133
Galería de fotos	135

# MEMORIAS



# Actos Protocolarios

## INSTALACIÓN

# Primer Congreso Ideológico de Coomeva

### Discurso inaugural

**Dra. María Eugenia Pérez Zea**

Presidente del Consejo de Administración de Coomeva



**E**s de gran orgullo y satisfacción, en nombre del Consejo de Administración de Coomeva, darles la bienvenida a este importante encuentro cooperativo.

Una vez más Coomeva se muestra ante el país y el movimiento cooperativo como la organización pujante e innovadora que es. En estos dos días vamos a compartir un momento histórico; un hecho de alta relevancia para el país y nuestros asociados, como es el Primer Congreso Ideológico de Coomeva.

Solo decirlo y ya corresponde que hagamos una reflexión. ¿Como así, que el primer congreso ideológico cooperativo en Colombia lo realiza Coomeva? ¿Será esto una casualidad? ¿Quién es capaz de explicar que decenas de cooperativistas de todas las regionales se tomaran el tiempo, robado sin duda a la familia, al sueño y a la diversión, para reflexionar y elaborar sus ponencias? ¿Qué tiene esta Cooperativa que es capaz de suscitar tal interés y apasionamiento?.

Ustedes saben tan bien como yo, que no es por un azar del destino que se está realizando este Congreso. Hoy estamos compartiendo este valioso espacio porque la nuestra no es una cooperativa más.

Nuestra querida Coomeva se ha caracterizado, desde sus orígenes, por superarse a sí misma y a su época, innovando y siendo creativa en sus propuestas y soluciones.

Este Congreso es una demostración más de la vitalidad, de la fuerza, de la capacidad que tienen nuestros asociados dirigentes, de construir y de innovar.

Este Primer Congreso Ideológico responde a una necesidad sentida de la dirigencia de Coomeva, es la respuesta al pedido de darnos un espacio para compartir reflexiones y propuestas, para debatir a alto nivel los temas que más nos preocupan sobre el país, nuestra Cooperativa y su futuro.

Este congreso reafirma el carácter único de Coomeva. Más de 74 ponencias se presentaron, elaboradas por más de 120 dirigentes, quienes invirtieron su tiempo y aportaron su capacidad intelectual para reflexionar sobre distintos aspectos del quehacer institucional.

Esa riqueza de miradas, esta energía vital que circula por las páginas de las ponencias de este Congreso, alimentan con su savia la florecencia del modelo cooperativo que estamos construyendo y con el cual Coomeva se destaca y se desatacará en el marco del cooperativismo colombiano y mundial.

La diversidad y riqueza de los aportes que tan generosamente nos han dado los asociados y dirigentes es enorme.

Cuando uno lee la totalidad de las ponencias reafirma eso que tanto nos caracteriza: la energía y la diversidad de una comunidad rica de gente pensante y propositiva, a la cual anima, ante todo, el bien del colectivo y la protección y el desarrollo de la Cooperativa.

Cada ponencia tiene propuestas y reflexiones muy valiosas. Sin embargo no todas pueden ser recogidas, pues justamente el Congreso será la oportunidad para que en el sano ejercicio del debate, se construyan los consensos, las visiones compartidas que nos aportarán mayores luces sobre la Coomeva del futuro.

Como seguramente están enterados, recientemente se han realizado dos importantes eventos del cooperativismo mundial: La Cumbre Cooperativa en Quebec y el Encuentro Cooperativo Mundial en Manchester.

En el primero concurren 2.800 cooperativistas del mundo entero y en segundo, cerca de 10 mil. Como resultado de debates de muy alto nivel surgieron algunas reflexiones y declaraciones que vienen muy al caso para iluminar nuestras conversaciones de estos dos días.

Se destaca, en primer lugar, el compromiso de largo plazo de las cooperativas con sus países. Nuestros objetivos de no lucro, nuestros principios solidarios, nuestra vocación de servicio, necesariamente nos llevan a asumir un compromiso genuino y permanente, ganando así la credibilidad y el cariño de la comunidad.

Somos entidades que favorecen el crecimiento patrimonial de las personas, a la vez que creamos empleos y capital social y económico. Más de cien millones de personas trabajan en cooperativas a nivel mundial y los impactos de su gestión se extienden a todos los ámbitos de la actividad económica.

Las cooperativas somos escuelas de democracia. Educamos a la gente para que participe y asuma sus propias decisiones.

Como empresas, nos animan motivaciones superiores a la generación de utilidades. Sin embargo, entendemos bien que la generación de resultados es una condición y una necesidad para dar permanencia y potencial a nuestros emprendimientos.

Nuestra capacidad de atraer recursos y movilizar lo mejor de las personas, nos ha permitido construir robustos modelos de negocio. Muchas de las mayores y mejores empresas del mundo son cooperativas. Es por ello que más de un millón de cooperativas ofrecen servicios de

calidad a más de mil millones de asociados en todo el mundo.

El arraigo de la gente, la fuerza de los valores solidarios, la claridad y el compromiso seguramente explican el porqué el modelo cooperativo es tan resistente.

Miremos nada más lo ocurrido en la crisis mundial del 2008-2009, de la cual no terminamos de salir, pero en la cual los bancos cooperativos demostraron mayor fortaleza y más rápida recuperación que sus pares capitalistas.

En efecto, los 35 bancos de mayor tamaño que sufrieron pérdidas, solo tres eran cooperativos y en conjunto no representaron más del 2,75 de las pérdidas totales de este grupo de entidades, estimadas en 700 billones de dólares.

## Vigencia del cooperativismo.

El cooperativismo reafirma su vigencia en esta segunda década del siglo XXI, ocupando un lugar muy importante en la economía mundial y haciendo su aporte a un desarrollo sostenible.

Mientras que, como decíamos, hay más de un millón de cooperativas que agrupan a más de mil millones de asociados, las 300 cooperativas más grandes representan activos por 600 billones de dólares, lo que lo ubicaría como la novena economía mundial.

Muchos de los bancos más grandes del mundo son cooperativos; muchas de las grandes compañías de alimentos también lo son, y así, en casi todos los ámbitos de la actividad humana hay cooperativas.

Este vigor y esta fuerza del cooperativismo se refleja en una variedad de manifestaciones organizacionales, modelos y experiencias históricas que comparten entre sí unos valores y unos principios universales.

Nuestra experiencia particular, todo esto que coomeva ha construido y logrado en casi 50 años de desarrollo, es también una manifestación de este empuje y esta diversidad. Yo les invito a que miremos, nosotros también, a Coomeva desde la luz de esta diversidad, de esta riqueza.

En el contexto del Año Internacional de las Cooperativas la Alianza Cooperativa internacional ha lanzado una imagen sugestiva y cautivante: La del cooperativismo como la mayor democracia representativa mundial. Y es que en efecto, por los esfuerzos que hacemos en el plano de la educación, por los procesos de consulta y decisión des-

de las bases, por el actuar de millones de dirigentes en el marco de unas estructuras de gestión democrática, no hay duda de que nuestro movimiento constituye una fuerza única y una escuela de líderes y democracia a todo nivel.

Un mundo en transformación profunda y una economía frágil, exigen de las cooperativas un especial cuidado en la manera como ejercemos la dimensión empresarial para asegurar el crecimiento sostenido y los buenos resultados.

Las cooperativas necesitamos ser muy innovadoras, atraer y mantener a gente valiosa, preocuparnos de atraer a nuevas generaciones de asociados y dirigentes.

Como a menudo nos lo recuerda nuestro Presidente Ejecutivo, “pese a que somos grandes, en realidad somos jugadores pequeños en cada uno de nuestros mercados”. Y como él bien dice, “cuando uno es pequeño, debe ser más inteligente y más rápido para sobrevivir y enfrentar a los grandes grupos económicos”.

En los foros cooperativos mundiales ha tomado fuerza el debate sobre la manera como las autoridades regulatorias y de gobiernos adoptan importantes decisiones sin tener en cuenta nuestra presencia en los mercados y las características propias del modelo cooperativo.

Se aplican nuevos modelos contables a escala global, se ajustan las normas fiscales, se fijan reglas de suficiencia de capital y solvencia, que ignoran las condiciones propias de las cooperativas. En ciertos casos estas decisiones, como está ocurriendo en Australia y podría ocurrir en Canadá, pueden generar la desmutualización y con ello la desaparición de las cooperativas.

Este fenómeno nos debe alertar, pues también aquí en Colombia existe ese riesgo. Es importante, por ello, este Congreso, pues estamos debatiendo los aspectos propios de la naturaleza y del modelo cooperativo, pero este debate en algún momento debe trascender. El país y sus autoridades deben saber que hay entidades como Coomeva, propiedad de cientos de miles de colombianos, que las gobiernan y generan beneficios para ellos y las comunidades en que viven.

Mucho nos cuestionamos sobre el carácter cooperativo de Coomeva.

Yo misma, por el hecho de ser hoy día Presidenta del Consejo de Administración no estoy libre de las dudas. Creo que si éstas son sanas, son legítimas. Cuestionarse sanamente es una forma de avanzar; es abrir las puertas a la reflexión creativa y a la construcción de consensos.

En estos días tendremos oportunidad de profundizar en este tema. Quisiera adelantar, sin embargo, una reflexión. No solo en Coomeva nos hacemos estas preguntas. En los encuentros mundiales de la ACI, donde he asistido, convergen cooperativistas de todo el mundo y son comunes las discusiones al respecto. Escuchando esos debates me doy cuenta de que el problema no es fácil de resolver.

El mundo ha cambiado mucho desde que las cooperativas nacieron hace 168 años. Los asociados aun más. Entre esa visión romántica de los fundadores y la realidad de hoy día son muchos los factores que se deben tener en cuenta. Tal vez por ello, siempre terminamos refugiados, y con razón, en los principios cooperativos.

Una entidad es cooperativa cuando cumple esos principios. Y al examinar a Coomeva a la luz de los principios no queda más que reconocer que los cumplimos a cabalidad.

Somos una entidad asociativa, en la que cada asociados cuenta por un voto; en la que se da primacía a la educación y a los valores solidarios; en la cual los resultados se reparten y donde se ejerce el libre ingreso y el libre retiro.

Cuando nos salimos de este examen básico y comenzamos a agregar cada uno de nosotros nuestras visiones y aspiraciones es que comenzamos a debatir sobre si ésto o aquéllo.

Más que discutir si somos o no una cooperativa; sobre si se perdió o no el rumbo, pienso que es más útil trabajar juntos en cómo hacer para que esa naturaleza cooperativa sea más explícita; más clara ante el asociado.

Las cooperativas generalmente se crean en entornos complejos que llevan a las personas a buscar esquemas de acción económica y social para construir soluciones sostenibles. Las cooperativas ponen a los individuos en el centro de sus preocupaciones y en su actuar se enfocan no solo en su entorno productivo inmediato, sino en el desarrollo sustentable de sus comunidades.

Estas características propias de la naturaleza cooperativa, así como su condición de adaptabilidad, que no todas las organizaciones empresariales tienen, hacen de nosotras una forma de organización de especial expectativa para responder a las necesidades de desarrollo socio-económico inclusivo y con equidad.

Pero todo reconocimiento implica también responsabilidades y desafíos. Uno de los más importantes ha quedado planteado no sólo para Coomeva sino para todas las organizaciones que comparten con nosotros este mode-

lo y que hacemos parte de la Alianza Cooperativa Internacional y es relevar nuestra filosofía, valores, principios y acciones no solo en un año de celebración, sino en toda una década para las cooperativas.

La respuesta hay que buscarla en las raíces, pues por algo los fundadores se decidieron por una cooperativa y no por otro tipo de empresa, y por alguna razón todos nosotros, los cientos de miles que la hemos seguido, hemos querido seguir apoyando este modelo de organización.

Las cooperativas somos entidades singulares, que nacemos de sentimientos profundamente humanos y estamos construidas sobre necesidades reales.

Somos un modelo de organización que, por diversas razones que van desde la participación al uso de servicios, vamos creando una experiencia educativa en las personas y en la comunidad.

Somos una fuente de formación solidaria que muestra a los asociados el valor de la ayuda mutua y de la equidad.

Somos una escuela de democracia que enseña el potencial de asumir nuestro propio destino, apropiándonos de una empresa que nos dé los servicios que necesitamos, sin depender de terceros.

Somos, en fin, una escuela de emprendimiento humanista, donde la acción económica está al servicio de la gente y no a la inversa.

Estas raíces históricas y filosóficas necesitan ponerse a la par de las nuevas condiciones del mercado, responder a las preocupaciones y a las realidades del asociado de hoy. Tenemos como desafío continuar apuntando a otras formas de participación modernas y adaptadas a la nueva era de los medios sociales.

Nuevamente nuestras herramientas de comunicación nos brindan la mejor plataforma para seguir posicionando nuestra naturaleza participativa.

Las cooperativas debemos ser igualmente efectivas que las empresas capitalistas con las que competimos, pero no necesariamente con los mismos medios, ni para los mismos fines.

Nosotros no estamos enfocados en lo inmediato, en las presiones de los accionistas o de la Bolsa, sino que nos importan asuntos de mayor trascendencia relacionados con la satisfacción del asociado y de la comunidad.

## Modelo Coomeva y su Grupo Empresarial

El tercer eje temático de este Congreso trata del “Modelo Coomeva”, un tema del cual todos tenemos algo que decir.

Lo primero que habría que tener en cuenta es que éste, nuestro modelo, es el resultado de un proceso histórico, en el cual han concurrido muchos dirigentes, y en el cual la Cooperativa se fue ajustando, y en muchos casos adelantando, tanto a las necesidades y expectativas de sus asociados, como a las exigencias y posibilidades del mercado.

Podemos decir que 2012 ha sido un año en el que corroboramos las ventajas que nos ofrece nuestro modelo de equilibrio entre la dimensión cooperativa y la dimensión corporativa, que permea nuestra acción y la de las empresas del Grupo.

En efecto, una de las características esenciales y más poderosas de lo que hemos logrado construir reside justamente en esa capacidad de asegurar a la vez una vida democrática y cooperativa intensa, junto a un esquema de empresas muy exigente y profesional.

Nos resulta fácil ser severos con nuestras dificultades o debilidades, pero siendo justos hay que reconocer la gran fuerza y vitalidad de lo que hemos logrado en las dos dimensiones, la cooperativa y la empresarial.

Pensemos primero en el Modelo Coomeva como democracia. ¿Qué otra cooperativa cuenta con una tal estructura de comités y dirigentes a lo largo y ancho de nuestro país? ¿Cuál otra realiza tales esfuerzos por que el asociado participe, se informe, se apropie de su cooperativa?

La democracia en Coomeva ha venido madurando, extendiéndose y adaptándose al crecimiento. No es lo mismo la cooperativa de los fundadores, o la que teníamos a finales de los 80 con apenas 15 mil asociados, a ésta de hoy, tan extendida y tan grande.

Claro que eso afecta la intensidad de la relación del asociado con la cooperativa, pero es lo que hace de nuestra cooperativa una escuela de democracia a través de la participación y el control dirigencial.

La mejor prueba de nuestro carácter participativo y democrático es este Congreso Ideológico, pues con este evento histórico estamos diciendo que nos preocupa no sólo el día a día, sino también las grandes cuestiones que inciden en la vida del asociado y en el futuro de la organización.

El modelo Coomeva también es una expresión singular de empresa cooperativa.

Nosotros nos hemos ido acostumbrando a este esquema que tenemos; le miramos sus defectos y debilidades. Pero cuando nos toca presentar a Coomeva en foros cooperativos, cuando hablamos con autoridades del gobierno, cuando nos visitan hermanos cooperativistas de otras latitudes, siempre el sentimiento es de admiración y de sana envidia.

Esta diversidad de empresas, esta presencia en sectores de la economía que son estratégicos, este desarrollo que nos ubica entre los principales grupos empresariales del país, también es un logro de la cooperativa.

El modelo Coomeva, desde la perspectiva empresarial tiene varias características:

- Es un modelo diversificado y por ello muy complejo de administrar.
- Opera en mercados muy exigentes y regulados como el financiero, la salud, los seguros, lo que nos obliga a asumir muchos costos regulatorios y de control.
- Es un modelo en el cual es esencial que las empresas se justifiquen desde la perspectiva del beneficio al asociado, y de hecho nosotros todos, como dirigentes, estamos siempre alertas y proactivos cuestionando y acompañando esa gestión.

Es además un modelo de empresa que estamos necesitados hoy de revisar más en profundidad. La presión de la competencia cada vez más directa, las medidas regulatorias, las situaciones particulares –como la de salud, que tanto nos angustia–, en fin, no solo por razones ideológicas, sino también prácticas, es que debemos analizar y cuestionar nuestra actividad empresarial.

Otro punto de vista que quisiera comentar es la perspectiva del modelo Coomeva como grupo empresarial. El haber decidido que Coomeva la cooperativa, hiciera las veces de cabeza de un grupo de empresas nos exige unas responsabilidades nuevas, distintas.

Debemos a la vez velar por la salud de la Cooperativa, tanto como de las empresas que creamos. Como lo dice el Plan Estratégico, debemos velar por la suficiente capitalización, el sano crecimiento, la rentabilidad y la eficiencia de cada una de estas actividades. Nuestras discusiones, nuestras decisiones, deben ser muy cuidadosas de los equilibrios y responsabilidades que surgen de la existencia del grupo empresarial.

Debemos velar siempre por la estabilidad y el equilibrio para que nuestra organización pueda desarrollarse armónicamente en beneficio del asociado.

Por último, el modelo Coomeva como proyecto cooperativo se presenta como una experiencia única, singular, en el contexto del cooperativismo latinoamericano.

## Reflexiones finales

Hoy más que nunca, las empresas cooperativas pueden responder eficazmente a los desafíos económicos y sociales que nacen de este contexto de transformación y de crisis. Las recientes cumbres mundiales cooperativas, en Quebec y en Manchester, reafirmaron la pertinencia de la respuesta cooperativa a las necesidades y expectativas de las grandes mayorías.

De estos encuentros nace un llamado a toda la gente de buena voluntad, que aspira a construir un mundo mejor, a unirse al movimiento cooperativo y desde aquí impulsar los cambios que darán sostenibilidad al planeta.

Cuando me detengo a meditar sobre estas declaraciones, y regreso a mi Colombia, a mi Coomeva, me reafirmo en la convicción de que efectivamente necesitamos promover y construir un cooperativismo potente, que lidere e impresione por su innovación, por sus resultados, por el beneficio que aporta a nuestros asociados y a sus familias. El camino hacia esa Coomeva más eficaz, más efectiva, más cercana al asociado y generadora de valor, ya está trazado. Lo concretamos en nuestro Plan Estratégico; ahí plasmamos lo esencial de lo que queremos y de lo que hay que hacer. Yo les invito a que nos acompañen, a que nos ayuden a movilizar toda Coomeva en esa dirección, que es la dirección del futuro.

El énfasis que debemos poner todos, dirigencia y administración, está en la ejecución efectiva de la estrategia trazada.

¡Qué fuerza tan grande tendríamos si entre todos empujáramos en la misma dirección! Por ello les invito a actuar unidos, a anteponer los intereses comunes y cooperativos por encima de los individuales para que nuestra querida Coomeva siga siendo la cooperativa más innovadora de Colombia, para que gracias a nuestros resultados impactemos durablemente la calidad de vida de nuestros asociados.

Somos depositarios de una gran responsabilidad histórica ante nuestros asociados que nos han confiado más de 500 mil millones de patrimonio y 1,4 billones en aho-

rro de largo plazo. Ante el movimiento cooperativo en nuestra condición de principal cooperativa de Colombia, y ante el país como aportantes a una sociedad más equitativa, más democrática y más justa.

Una palabra resonó muchas veces en estos congresos cooperativos mundiales y me parece bueno traerla también a nuestro Congreso: Respeto. Los cooperativistas y las cooperativas somos respetuosos, del medio ambiente, de los otros modelos, de las leyes y reglamentos, de los demás. Un foro como el que constituye este Congreso Ideológico exige de todos una alta dosis de respeto.

Quisiera terminar haciendo una invitación al libre y sano intercambio de opiniones. Aprovechemos este espacio para expresar nuestras opiniones en el respeto de las de los demás, y construyamos juntos una visión compartida. El futuro resulta de una buena combinación de la ideología y la realidad. Aportemos todos a construir la Coomeva del futuro mirando muy alto y muy lejos, pero con los pies bien plantados en la tierra.

No puedo terminar estas palabras sin dar las gracias a Dame Paulin Green, presidenta de ACI Mundial, por su cordial mensaje y de otro lado extender mi reconocimiento al Comité Organizador del Congreso, especialmente al doctor Danilo Reinaldo Vivas y a los facilitadores de la logística a cargo de la administración, encabezadas en las doctoras María Myra Hurtado y María Rita Valencia quienes de manera incondicional han puesto todo para que este Congreso sea una realidad.

A los conferencistas doctores Gian Luca Salvatore, César Sánchez Álvarez, Armando González Materón y Alfredo Arana Velasco, así como a todos los ponentes, nuestra mejor actitud receptiva para apropiarnos de los conocimientos, reflexiones y conceptos que tan gentilmente han querido compartir con nosotros.

Cierro esta muy cordial y solidaria bienvenida a nuestro histórico Congreso con la más sentida felicitación a los cooperólogos que hoy reciben de nosotros toda la admiración y gratitud por cuanto han entregado y significado para el movimiento cooperativo colombiano. Los doctores Francisco de Paula Jaramillo, Carlos Uribe, Rymel Serrano y Belisario Guarín son claros adalides de esta filosofía que decidimos adoptar y los doctores Uriel Estrada y Víctor H. Pinzón constituyen la piedra angular de nuestra organización.

Con el convencimiento de que luego de estos dos días saldremos fortalecidos no solo en nuestra ideología de hombres y mujeres cooperativistas, sino en la fraternidad que debemos afianzar como dirigentes y asociados para que desde nosotros germinen la armonía, la paz, la democracia y la solidaridad que forjan los cimientos con los que cada día construimos nuestra Cooperativa y el bienestar de nuestra gran comunidad, declaro formalmente abierto este Primer Congreso Ideológico de Coomeva.

Muchas gracias.

## MENSAJE DE Ascoop

### Carlos Ernesto Acero Sánchez

Director Ejecutivo de la Asociación Colombiana de Cooperativas, Ascoop



**B**uenos días señores asociados, dueños, propietarios, gestores y usuarios de la Cooperativa Coomeva.

Señores directivos; señora Presidente del Consejo de Administración, señor Presidente de la Junta de Vigilancia, señor Presidente Ejecutivo, señores fundadores de Coomeva, conferencistas y académicos invitados, señoras y señores.

Empiezo esta breve intervención muy emocionado. Estoy aquí en una múltiple condición y quizás la que más me gusta es la de ser asociado de Coomeva, al igual que mi esposa y mis dos hijos, quienes ahora son universitarios y por ello, también asociados. La segunda razón que me emociona es porque pretendo ser, y cuando digo “pretendo” no es por arrogancia sino por humildad, pretendo ser cooperativista. Tercero, porque soy el Director Ejecutivo de ASCOOP, organismo del cual ustedes hacen parte importante. Como dirigente gremial me siento lleno de motivos, esperanzas e ilusiones, al estar parado frente a ustedes para decirles que están haciendo un ejercicio muy importante, en un momento crítico para nuestro país y en un momento excitante para el Cooperativismo en el mundo.

¡Qué paradoja!, mientras en Colombia el Sector Cooperativo, y general la Economía Solidaria, es mirada como un sector marginal y a veces casi oscuro, el mundo está mostrando una apertura conceptual, propositiva, ideológica y doctrinaria de ideas y negocios hacia el modelo Cooperativo.

Como nos decía cuando terminaba su discurso la Presidente del Consejo de Administración de Coomeva, doctora María Eugenia Pérez, nos mantiene unidos la inspiración de Quebec y la inspiración de Manchester, donde tuvimos la oportunidad de estar la semana pasada, para recoger ese espíritu universal cooperativo.

Si hay otra forma de hacer economía, si hay otra forma de hacer negocios y si hay otra forma de construir la sociedad, esa es la que está basada en el ser humano como centro y esencia del desarrollo de la prosperidad.

El mundo está en crisis, pero no nos equivoquemos de cara a este Congreso Ideológico. Debemos tener en cuenta la crisis del mundo no es económica, como nos la quieren seguir planteando los grandes medios y los mismos actores de la crisis contemporánea; es una crisis de valores, resultado de haber privilegiado la codicia y la exacerbación por el dinero, por encima de los principios fundamentales del hombre y de su entorno. Por eso esta crisis no involucra solo a los gobiernos y las multinacionales, sino a las personas, que tienen que empoderarse para cambiar.

El Congreso Ideológico de Coomeva llega, como diríamos coloquialmente, “caído del cielo”, en un momento donde nos tenemos que empezar a cuestionar sobre el futuro de nuestra sociedad cooperativa llamada Coomeva, que agrupa casi 275 mil colombianos. Teniendo en cuenta los beneficios para las familias, podemos decir un millón de colombianos estamos recibiendo los beneficios de la sombrilla de Coomeva y sus empresas.

Es un buen momento para reflexionar sobre lo que está pasando con el Movimiento Cooperativo en Colombia. Y Coomeva se convierte, por su trabajo, historia y por las circunstancias actuales del país, en líder y cabeza, lo que representa tanto desafío como responsabilidad. Esta es una responsabilidad maravillosa para decirle a la sociedad cuál es el papel que cumplen las cooperativas en el desarrollo y una oportunidad para construir entre hoy y mañana, unas ideas, propuestas e iniciativas, que sin lugar a dudas impactarán de manera positiva el futuro del Movimiento Cooperativo en Colombia.

Es por esto que lo que aquí ocurra servirá de referente necesario para que las demás cooperativas del país, sin importar su tamaño, lugar, base asociativa y capacidad económica, puedan asumir el impulso que se da desde este escenario. Debe servir para que en unidad conceptual y doctrinaria, también nos preparemos para decirle al establecimiento, empezando por el Gobierno, los medios de comunicación y los otros actores de la sociedad colombiana, lo que significan las cooperativas.

Las empresas cooperativas, como dice el mensaje del Año Internacional, contribuimos a construir un mundo mejor. Como empresas desarrollamos actividades económicas, donde personas unidas en cooperación tenemos el derecho, como las empresas privadas, de ser capitalistas y de desarrollar más y nuevos negocios. La diferencia está en que nuestro actuar lo hacemos pensando en la gente y en que construimos verdaderos patrimonios de propiedad colectiva, la mayor parte de ellos de carácter indivisible, para ponerlos al servicio de la gente.

En las cooperativas diversificamos, porque las personas demandan más y mejores servicios y porque reconocemos sus necesidades. Ojalá esto lo escuchara la prensa nacional, para que así dejaran de atacarnos, sin piedad y sin conocimiento, y analizaran las bondades del modelo cooperativo.

Un llamado también al Gobierno para que nos ayude y que reconozcan que hay un enorme desconocimiento de los actores del Estado y de los creadores de políticas públicas, sobre el importante papel que las cooperativas

juegan en este momento. ¿Cómo sería de útil que en vez de estar sospechando estuvieran estudiando para entender cada vez más de qué trata nuestro modelo de hacer economía?

53 asociados de Coomeva son alcaldes, en un país de 1.100 alcaldes. Seguramente en el parlamento hay asociados, en particular de esta cooperativa. Sabemos que hay funcionarios públicos que son asociados de Coomeva, pero a veces los mismos asociados y cooperativistas no se apropian del tema y no defienden con rigor, con conceptos, cifras y con suficiente información, lo que queremos. A veces parecemos cooperativistas de trastienda.

Nosotros estamos en el modelo de hacer empresa y de hacer economía que está llamado a ser el más importante en los próximos 25 años en la sociedad. Eso lo han dicho en las Naciones Unidas, el G-20, en los documentos de la Iglesia Católica a través del Papa, pero también lo han dicho en las grandes universidades de pensamiento liberal. Es decir, todo el mundo coincide en que esta es una forma que se va imponer por su propia naturaleza. Convenzámonos nosotros también de eso.

Me siento muy complacido de ver la efervescencia de esta reunión. Pensaba que era solo de delegados y ustedes me han corregido, inclusive me han dicho que hay gente que por primera vez viene a una actividad de Coomeva. Yo soy uno de ellos.

Vi en los corredores mucha emoción y sentí el espíritu de Quebec y de Manchester, el mismo que nos tiene que mantener con la cabeza despejada y en alto, con el ánimo siempre de la colaboración, la cooperación y con la claridad conceptual para definir el rumbo de esta organización. Ojalá desde el lunes volvamos a nuestras bases, a nuestros trabajos, a nuestras empresas, a nuestras oficinas, si somos empleados públicos o privados, y empecemos a llevar el mensaje cooperativo, que entre otras cosas es un mensaje de esperanza aterrizada y realista, porque está en manos de nosotros hacer lo que queremos.

El cambio que proponemos, de construir una mejor sociedad, una sociedad incluyente, unas empresas dinámicas, unas mejores cooperativas, que nos presten más y mejores servicios, solo depende del futuro de Coomeva. Para llevar a cabo los cambios y los avances que se están sugiriendo para ASCOOP, porque también estamos representados en el Movimiento Cooperativo, es vital el liderazgo expresado y demostrado en este Congreso. Espero que la semana entrante la prensa registre este suceso, porque solamente salimos en los medios cuando no

algo negativo ocurre y eso tiene un hondo calado en la sociedad colombiana.

275.000 mil asociados mueven esta empresa y seguramente moverán las ideas para una mejor sociedad, una sociedad que nos permita convivir, prosperar a todos y buscar el desarrollo personal, profesional y el de nuestras familias.

Les deseo el mejor éxito en este proceso que inicia y por supuesto, que como gremio estamos ansiosos de conocer el resultado del mismo, para poderlo multiplicar a través de nuestros medios de comunicación, de nuestros foros de capacitación y formación y de nuestra vocería, ante las diferentes instancias de la sociedad y el país.

Muchas gracias.

# MENSAJE DE Confecoop



CCC.12.P.162  
Bogotá D.C., noviembre 8 de 2012

Doctor  
**ALFREDO ARANA VELASCO**  
Presidente Ejecutivo  
**GRUPO EMPRESARIAL COOPERATIVO COOMEVA**  
Cali

Apreciado doctor Arana:

He recibido la invitación a participar en el Primer Congreso Ideológico de Coomeva, que se realizará el 10 y 11 de noviembre en Bogotá. El contenido general de este Congreso permite apreciar sin dificultad su gran importancia para el pensamiento cooperativista, por lo cual sería para mí un honor acompañarlos; sin embargo, compromisos adquiridos anteriormente me lo impiden, por lo cual aprovecho esta oportunidad para desearles éxitos en el desarrollo de este evento, así como el logro de los objetivos propuestos.

En esta Confederación estamos convencidos del enorme valor que tiene la creación de espacios de esta naturaleza, pues ellos contribuyen a la integración del sector, e incentivan la participación y el intercambio de ideas en temas trascendentales desde la óptica de la doctrina cooperativa, particularmente en momentos como el actual, en el que somos testigos de la utilización de diversos mecanismos que desnaturalizan el modelo cooperativo, con repercusiones negativas para el buen nombre del sector.

Situaciones como la mencionada, deben ser una motivación que propicie la unión de esfuerzos en defensa de esta figura empresarial, a través de la cual millones de personas en el mundo entero han encontrado una legítima respuesta a la satisfacción de sus necesidades.

El modelo empresarial cooperativo ha evolucionado y se ha consolidado a nivel mundial, debido a que se estructura sobre unos valores esenciales, tales como la ayuda mutua, la colaboración, la solidaridad y la responsabilidad; adicionalmente, por las posibilidades que ofrece para realizar cualquier tipo de actividad económica.



[www.confecoop.coop](http://www.confecoop.coop)



Los beneficios que ofrece el modelo para el desarrollo de los pueblos han merecido el reconocimiento de organismos internacionales como la OIT, y la Proclamación del 2012 como el Año Internacional de las Cooperativas, por parte de la ONU, en consideración al impacto que tienen estas entidades y a la gestión que adelantan para promover la máxima participación posible de todas las personas en el desarrollo económico y social, así como su aporte a la erradicación de la pobreza.

Por otra parte, como representante de esta entidad gremial, considero que los ejercicios orientados a reflexionar sobre los principios que sustentan la ideología cooperativa, constituyen una preparación necesaria para involucrar al cooperativismo nacional en la campaña global que lidera la ACI, con el fin de lograr, durante la Década de las Cooperativas, elevar a un nuevo nivel este modelo empresarial, consolidándolo como líder de la sostenibilidad económica, social y medioambiental; como el modelo preferido por la gente, y como el tipo de organización empresarial de más rápido crecimiento.

Reciba nuestro especial saludo y permanente disposición de participar y apoyar iniciativas como la que motiva el Primer Congreso Ideológico de Coomeva.



**CLEMENCIA DUPONT CRUZ**  
Presidenta Ejecutiva



[www.confecoop.coop](http://www.confecoop.coop)

## MENSAJE DE LA doctora Pauline Green

Presidenta de la Alianza Cooperativa  
Internacional



Hola apreciados colegas cooperativistas de Colombia.

Mi nombre es Pauline Green y soy la Presidenta de la Alianza Cooperativa Internacional.

**H**a sido un enorme placer para mí ser la Presidenta precisamente en este Año Internacional de las Cooperativas y no tengo palabras suficientes para expresar cuán fantástico ha sido este año.

Para nosotros como cooperativistas este año ha sido un enorme regalo dado por las Naciones Unidas y alrededor de todo el mundo, mientras he visitado las cooperativas de cada continente, he tenido el gran privilegio de ver cómo nuestro movimiento inspira a las personas a poner el rumbo de sus vidas en las manos correctas. Sentir que ellos realmente hacen la diferencia para el futuro de sus niños, de sus comunidades y para el futuro del mundo; para construir un mundo mejor como las Naciones Unidas nos ha recomendado para este gran año.

Uno de los aspectos claves para nosotros este año es trabajar por un promisorio futuro para nuestro movimiento. El 31 de diciembre de este año no va a ser suficiente darnos la mano, darnos una palmadita en la espalda y decir que tuvimos un año fantástico. Eso sería un error. Debemos en cambio pensar cómo mantenemos el avance de este movimiento.

Nuestro movimiento casualmente nunca había sido tan eficiente como este año. Unidos hemos demostrado el tamaño de nuestro movimiento, su fuerza, la capacidad que nosotros tenemos de atender comunidades locales, pero además, de hacer mucho más hacia el futuro.

Nosotros sabemos que el mundo sufre muchas crisis en este momento: crisis en el mundo desarrollado, colapso financiero y recesión, algunos difíciles sucesos de lo que yo llamo "economías de avión", en muchos países de Suramérica, por ejemplo. En la carrera rápida de este mundo y del desarrollo, en las comunidades rurales y en las comunidades urbanas, todo lo que eso significa para las condiciones de trabajo y la destrucción de formas tradicionales de vida para las personas, también eso crea problemas.

Nosotros creemos que nuestro movimiento tiene mucho que hacer al respecto y también en el mundo desarrollado, donde aún existen personas tratando de luchar en contra de la pobreza, tratando de educar a sus niños y tratando de construir una mejor vida. En todas las áreas del mundo, nuestro movimiento tiene algo que ofrecer para el futuro y ustedes saben que en momentos como este, con colapsos financieros, nuestro movimiento no solo se ha mantenido estable y a salvo, sino que además ha crecido.

Nosotros hemos publicado acerca de las 300 cooperativas más grandes en el mundo, en un documento que hemos denominado “El monitor cooperativo mundial”. En este monitor se muestra que estas 300 grandes empresas cooperativas valen en conjunto más de 2 trillones de dólares. Esto es equivalente al producto interno bruto de Italia, uno de los países más ricos del mundo.

Entonces ustedes pueden ver cómo nuestro movimiento ha mantenido su fuerza e integridad, y porqué, por las personas que conforman la base del movimiento, porque nosotros no invertimos en las más riesgosas estructuras financieras del mundo.

Estamos buscando ofrecer a nuestros miembros un buen servicio y durante este periodo, bancos cooperativos, mutuales y uniones de crédito no han colapsado. Nosotros no hemos recibido medidas de rescate de los gobiernos y no hemos recibido excepciones en el pago de impuestos.

El sector financiero cooperativo no solo ha continuado creciendo, sino que ha permitido a las personas y sus pequeños negocios, realmente mantener la economía en movimiento, mientras los grandes competidores de otros sectores han colapsado.

Entonces podemos llenarnos de orgullo de lo que nuestro movimiento ha logrado este año y lo que debemos hacer ahora es sentirnos orgullosos del futuro que vamos a ayudar a construir. Al final de este año la ACI está orgullosa de dejar una huella para la década de las cooperativas.

Nosotros estamos seguros de que en el año 2020 el movimiento cooperativo alrededor del mundo va a ser el

más rápido y creciente modelo empresarial. Y nosotros creemos esto porque podemos ver que el mundo está buscando algo diferente, buscando poner el interés económico de las personas en el centro de quienes toman las grandes decisiones económicas. Nosotros no dejamos a las personas a la merced de nuestras decisiones.

Por eso vemos que quienes toman las decisiones económicas alrededor del mundo deben tener en cuenta nuestro modelo de negocio, permitiendo que ocupemos un lugar en la mesa. Merecemos un lugar en el Banco Mundial. Como movimiento cooperativo merecemos un lugar cuando quienes toman las decisiones acuden a escenarios como el G20.

Nosotros merecemos ser mirados como un modelo económico que provee soluciones para las personas en cada rincón del mundo.

Ustedes en Colombia tienen un activo y vibrante movimiento Cooperativo y les quiero agradecer por todo lo que han hecho para construir este movimiento, para ayudar cada vez a un mayor número de personas de su propio país y mostrarles el valor de un modelo económico que pone sus intereses en el centro de sus preocupaciones.

Gracias por esto y por ayudarnos en este camino, para que en un futuro, no solo en Colombia, en Suramérica, y en todo el mundo, la familia de las empresas cooperativas continúe creciendo para florecer.

Este es nuestro movimiento colegas y buscaré la manera de visitarlos próximamente en los años venideros.

Muchas gracias por todo lo que ustedes han hecho este año.

## ASPECTOS Metodológicos

**Danilo Reinaldo Vivas Ramos**  
Secretario Consejo de Administración



**B**uenos días a todos los que hoy le dan vida y sentido a este Primer Congreso Ideológico de Coomeva. De igual manera, a quienes están conectados en las distintas regionales del país a través de Radio Coomeva.

Quiero ante todo presentar, en nombre del Comité Organizador del Congreso, un sincero saludo de gratitud y afecto al Consejo de Administración por la confianza y apoyo que nos brindaron para poder cumplir a cabalidad con sus orientaciones y a la Asamblea General de Delegados por haber tomado la decisión de realizar este importante evento cooperativo. Así mismo, agradecer a todos y cada uno de los presentes porque con su participación, unos como ponentes y otros como participantes de las actividades del Pre-Congreso organizadas en las distintas Regionales de Coomeva, se logró que hoy estén aquí reunidos para reflexionar sobre nuestro quehacer y contribuir a la construcción de pensamiento cooperativo. De igual manera es nuestro deber también agradecer al equipo humano de la Unidad de Gestión Democrática y de Asociados y de la Dirección Corporativa de Comunicaciones de Coomeva por el apoyo logístico que brindaron al Congreso, sin su concurso habría sido prácticamente imposible su realización.

Con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos para el Primer Congreso Ideológico de Coomeva, el Comité Organizador considera pertinente compartir con todos ustedes algunos Aspectos metodológicos centrales, los cuales esperamos se tengan en cuenta, a fin de que su desarrollo sea eficaz, veamos:

- **Sobre las Conferencias Centrales:** En la Guía del Participante que a todos se les entregó, al momento de la inscripción al Congreso, está un formato para preguntas por escrito a los Conferencistas, las cuales responderán cada uno de ellos en el conversatorio que para tal fin está previsto al final de la primera jornada. Esto con el fin de poder organizar el conversatorio y optimizar el tiempo que van a tener los conferencistas, para dar respuesta quizás a las preguntas más importantes. No obstante, las preguntas que se planten y que no puedan ser respondidas serán incluidas dentro de las memorias del evento.
- **Desarrollo de los Ejes Temáticos:** Esta es la parte central del Primer Congreso Ideológico de Coomeva. En la Guía del Participante se describen, entre otros, los siguientes aspectos: Se definen seis mesas de trabajo, dos por cada Eje Temático, los participantes de cada mesa ya están previamente establecidos, para tal efecto se tuvieron en cuenta los intereses expresados en las ponencias elaboradas y en el perfil individual de cada participante. A fin de garantizar la concentración y profundidad en los debates y reflexiones de los distintos temas a tratar en cada mesa, se solicita que los participantes permanezcan en la mesa designada durante todo el Congreso.

Cada mesa estará coordinada por un equipo de expertos en temas cooperativos y solidarios de la Unidad de Estudios Solidarios de la Universidad Javeriana - UNES, a quienes agradezco su concurso en esta actividad y que quiero presentar para su conocimiento. Ellos serán los moderadores y facilitadores del trabajo en cada mesa; su actitud imparcial en el manejo de los tiempos, en la orientación y en el control de las discusiones es una garantía importante para que fluyan libremente las ideas en cada una de las mesas. Quiero entonces presentar a los miembros de esta Unidad a quienes les solicito el favor de ponerse de pie en la medida que los mencione:

- **Mesa número 1:** Dr. Darío Castillo Sandoval, economista y Director de la UNES.
- **Mesa número 2:** Dr. Antonio Sarmiento, abogado, Consultor y ex director jurídico de la FES.
- **Mesa número 3:** Dr. Alveiro Monsalve, economista, Gerente de COOPEDIS y primer Gerente de Coomeva Bogotá.
- **Mesa número 4:** Dra. Marieta Bucheli, administradora de empresas, Directora de la Especialización en Gestión de Empresas Solidarias.
- **Mesa número 5:** Dr. Ricardo Ávila, economista industrial, Director de la UNICOSOL, Red de Universidades de Estudios Cooperativos.
- **Mesa número 6:** Néstor Rodríguez, economista y contador, investigador de FINECOOP.

Cada mesa de trabajo tendrá en los seis Gerentes Regionales de Coomeva los relatores que, junto con los moderadores o facilitadores de la UNES, estarán encargados de recoger las reflexiones y aportes sugeridos en cada una de las mesas.

Nuestro mayor enemigo será indudablemente el tiempo, por lo que solicitamos el respeto de los tiempos establecidos para cada actividad y con ello poder dar un espacio justo, equitativo y respetuoso a cada ponente.

El espacio destinado para el desarrollo de los talleres en la programación en cada mesa, metodológicamente hablando, está a cargo del equipo moderador de UNES.

Por la importancia y significación del lanzamiento de un libro, que hará uno de nuestros asociados y la exposición de pósteres, les pedimos encarecidamente su acompañamiento.

Finalmente, los invitamos a buscar en el break de la mañana, el lugar del hotel destinado a la respectiva mesa, a fin de ganar tiempo en el inicio de la misma y con ello, ir haciendo del tiempo no una desventaja sino un activo para el desarrollo de nuestro Congreso.

Compañeros asistentes, el Primer Congreso Ideológico de Coomeva está montado, su éxito depende de todos ustedes. Muchas gracias...

# RECONOCIMIENTO A Cooperativistas destacados



Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales de Colombia

COOMEVA

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

RESOLUCIÓN No. 346 (RE-CA-ET-2012.346)

Bogotá, 9 de noviembre de 2012

POR MEDIO DE LA CUAL EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERATIVA MÉDICA DEL VALLE Y DE PROFESIONALES DE COLOMBIA, COOMEVA, EXALTA A UN ILUSTRE COOPERATIVISTA Y COOPERÓLOGO.

El Consejo de Administración de la Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales de Colombia, COOMEVA, en uso de sus atribuciones legales y estatutarias y,

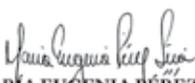
#### CONSIDERANDO:

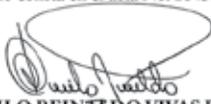
1. Que el año 2012 ha sido declarado por la ONU, como el Año Internacional de las Cooperativas y COOMEVA acorde con ello, celebra su Primer Congreso Ideológico, oportunidad única para convalidar nuestros principios y valores, y exaltar a cooperativistas y cooperólogos colombianos por sus aportes al movimiento cooperativo nacional.
2. Que el Dr. **Uriel Estrada Calderón**, a lo largo de toda su vida, se ha desempeñado como un gran líder cooperativista, sembrando la semilla de la cooperación y la solidaridad en los más diversos escenarios dentro y fuera del país.
3. Que su vasto saber de la filosofía cooperativa y de la economía solidaria no solo lo ha puesto en práctica en su actuar profesional y laboral, sino que también lo ha difundido para irrigar las bondades del cooperativismo a todos los públicos con los que interactúa.
4. Que desde sus inicios como cooperativista hizo suyos los valores y principios universales del cooperativismo, poniéndolos en práctica en todos sus actos, dando ejemplo con ello de un estilo de vida impregnado por el espíritu de la solidaridad y la cooperación.
5. Que su producción intelectual en el campo del cooperativismo y de la economía solidaria ha marcado directrices y brindado claridad para el desarrollo del Movimiento Cooperativo en nuestro país a través de las empresas, entidades y líderes que lo conforman, COOMEVA entre ellas.

#### RESUELVE:

1. Reconocer la importancia de este insigne cooperativista y cooperólogo, orgullo del cooperativismo nacional y poner de presente su protagonismo en la historia de nuestra organización cooperativa.
2. Agradecer su dedicación y aporte permanente al desarrollo del cooperativismo colombiano y a la expansión de la economía solidaria en el país.
3. Admirar su indeclinable entusiasmo y pasión en torno al tema cooperativo y su inacabable caudal de ideas solidarias, haciendo doctrina y enriqueciendo con ello nuestra filosofía.
4. Entregarle en nota de estilo esta Resolución de reconocimiento el día 10 de noviembre de 2012 en Bogotá, en el marco del I Congreso Ideológico de Coomeva, celebrado con ocasión del Año Internacional de las Cooperativas, proclamado en buena hora por la ONU.

La presente Resolución fue aprobada por unanimidad por el Consejo de Administración en la ciudad de Bogotá, en su sesión del 9 de noviembre de 2012, tal como consta en el acta No. 1045.

  
MARÍA EUGENIA PÉREZ ZEA  
Presidente  
Consejo de Administración

  
DANILO REINALDO VIVAS RAMOS  
Secretario  
Consejo de Administración

**E**n el marco del Congreso Ideológico, el Consejo de Administración de Coomeva rindió homenaje, a través de resolución especial, a seis cooperólogos y cooperativistas colombianos, líderes ejemplares del Cooperativismo en nuestro país.

#### » Uriel Estrada Calderón

Médico pediatra, nacido en Aguadas, Caldas. Asociado gestor, fundador de Coomeva y líder incansable. Fue su primer Gerente desde 1964 hasta 1981. Becario de la Organización de Estados Americanos, OEA. Inspirador y colaborador en la organización de otras cooperativas en Colombia y en Latinoamérica.

#### » Víctor H. Pinzón Parra

Médico pediatra de la Universidad Javeriana de Bogotá. Fundador y Gerente General de Coomeva durante los años 1981, 1982 y desde 1992 a 2000. Asesor de la Presidencia Ejecutiva del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva. Cuenta con numerosas distinciones por su labor en beneficio del cuerpo médico y del Cooperativismo Colombiano.

#### » Francisco de Paula Jaramillo Gutiérrez

Líder antioqueño de la Democracia Cristiana y uno de los grandes promotores de las Cooperativas Sociales en nuestro país. Autor del libro “Quince afirmaciones cooperativas” en el cual postula al Cooperativismo como un camino de superación individual y colectiva.

#### » Carlos Uribe Garzón

Especialista en ciencias económicas y jurídicas, considerado uno de los principales ideólogos y autores del Cooperativismo nacional. Tres generaciones de cooperativistas han pasado por sus aulas en las Universidades Javeriana, Nacional, Cooperativa y Santo Tomás.



De izquierda a derecha: Belisario Guarín Torres, Rymel Serrano Uribe y Víctor H. Pinzón Parra.

#### » Rymel Serrano Uribe

Abogado especializado en Economía Solidaria y Cooperativismo. Consultor y asesor nacional e internacional, con experiencia de 60 años. Se ha desempeñado como Superintendente Nacional de Cooperativas, Gerente General de la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Crédito - COLAC y Gerente General de UCO-NAL, entre otros.

#### » Belisario Guarín Torres

Abogado especialista en Derecho Cooperativo y Legislación de entidades de Economía Solidaria. Consultor de organismos nacionales e internacionales para la elaboración de proyectos de ley y demás normas que regulan las entidades cooperativas y solidarias. Conferencista, docente y autor de publicaciones sobre Derecho Cooperativo.

MEMORIAS  
Primer Momento



CONFERENCIAS  
CENTRALES

## PRESENTACIÓN

Cooameva es una organización particular. Atreverse a ser una cooperativa grande en tamaño, operando en múltiples sectores con cientos de miles de asociados mientras defiende su propuesta de valor agregado cooperativo, es un reto que pocas empresas del modelo solidario afrontan con éxito en el mundo de hoy. De ahí que el reto de plantearse una orientación ideológica, partiendo del análisis interno y externo y escuchando las reflexiones, opiniones, críticas y propuestas de su base social, es una decisión valiente que se aplaude en el movimiento cooperativo colombiano, mientras que la academia y el gobierno lo reconocen con un acto que da línea y muestra el camino a seguir para otras organizaciones del sector solidario que hoy se debaten entre el crecimiento económico y el alejamiento o no de su origen social, mutual y cooperativo.

El desarrollo de las actividades hechas entre el 10 y el 11 de noviembre del 2012 en el Primer Congreso Ideológico de Coomeva, dan cuenta de una organización inteligente según Leonardo Schvarstein (2003). En su libro “La inteligencia social de las organizaciones”, este autor argentino hace un análisis de las empresas desde conceptos tales como lo son la cooperación, la solidaridad y la competencia para examinar las capacidades de las organizaciones en medio de una sociedad alterada desde hace casi 30 años por las políticas neoliberales, la corrupción burocrática y la falta de compromiso, demostrando que muchas organizaciones no pueden reaccionar ante las necesidades de la sociedad. Mientras que, aquellas que sí logran integrar la “inteligencia emocional” de las personas con conductas institucionales, emergen como una esperanza de emprendimiento social que, sin desconocer las realidades de los mercados, se hacen imprescindibles para la construcción de comunidades. He ahí tanto la propuesta de Coomeva como su tarea a construir con la realización del Congreso Ideológico.

Las propuestas y reflexiones de los conferencistas principales del evento giraron en varios elementos comunes, donde se debe resaltar que sus comentarios finales enfatizan en el compromiso de educar para el logro del cam-

bio ideológico de Coomeva en el tiempo, no como una meta en un plazo determinado, sino como un proyecto constante y de continuo seguimiento.

El cambio ideológico no tiene fecha de inicio ni fecha final, es un proceso permanente que se irá configurando con el tiempo, tener una posición ideológica implica construir ideas fundamentales que van a caracterizar a una comunidad, ya sea en su pensamiento, en sus creencias, en sus convicciones, en sus opiniones. En este sentido, de cambio ideológico, la apuesta de Coomeva requiere centrarse en el compromiso de Educar. Para hacer un cambio ideológico, la organización cooperativa, por definición, cuenta con las herramientas para hacerlo, faltará siempre encontrar el cómo hacerlo de acuerdo a la época que se vive y parte del cómo consiste en hacer efectivo y de manera constante, el compromiso de Educar, lo que implica diferenciar esta acción de otros verbos como instruir, capacitar o crear competencias para el trabajo.

Freud, referenciado por Edgar Morin, sostiene que la enseñanza requiere volver a ser una tarea política, una misión de transmisión de necesidad, de competencia, de técnica, de arte [Freud en Morin, Et. Al, 2003: 122]. Estamos de acuerdo en la afirmación de Morin, Et Al [2003: 128], el desarrollo no se adquiere para siempre, el desarrollo debe regenerarse y la educación debe servir a este propósito. Haciendo una comparación con el proyecto ideológico de Coomeva, éste requiere regenerarse de manera permanente, el proyecto ideológico es a largo plazo, es más, es infinito.

Y es justamente aquí donde se deben resaltar algunos de los aportes que reseñaremos a continuación, siguiendo el orden con el que fueron presentados en el Congreso, desde el contexto de la educación para la ideología, la orientación organizacional en el desafío cooperativo y desde sus orientaciones para la reflexión colectiva de una Coomeva en el siglo XXI, ya que así como la educación permite los propósitos (señalados por Morin), la ideología también permite otros.

# Economía cooperativa: Un enfoque innovador a la sostenibilidad

Gianluca Salvatori



Administrador Delegado del Instituto Europeo de Investigación sobre las Empresas Cooperativas y Sociales, Euricse. Es Senior Enterprise Fellow del School of Entrepreneurship and Business, University of Essex (Reino Unido). Presidente y director ejecutivo de Manifattura Domani, empresa creada por la Provincia Autónoma de Trento (Italia) con el fin de crear un “centro de innovación” dedicado a las tecnologías ambientales y de la sostenibilidad.

## Comentarios introdutorios UNES\*

La primera ponencia estuvo a cargo del Director del Instituto Europeo de Investigación en Cooperativas y Empresas Sociales (Trento, Italia), Dr. Gianluca Salvatori, amplio conocedor italiano de modelos de emprendimientos sociales y en particular, de empresas cooperativas en diferentes partes del mundo.

Este autor sostiene que las cooperativas son muy diversas entre sí. Así como no existe un único ámbito de aplicación, tampoco existe una sola forma de organización ni un modelo único. Pero sí se puede compartir la idea, con relación a que Coomeva sí cuenta con un modelo propio, que la caracteriza. “No hay un modelo único, hay muchísimos modelos y por ello se debe evitar el dogmatismo”, “el pluralismo es un mayor valor que la homogeneidad”. El aporte de Coomeva es proponer una forma diferente que se encuentra en pleno desarrollo, el Grupo Empresarial que tiene como matriz a una cooperativa, siendo diverso pero a la vez unido en esa diversidad.

Este modelo propio aún no está del todo identificado porque para esto se requiere de la elaboración de un estudio de caso en profundidad que permita extraer las actividades gerenciales que han logrado mantener a la entidad. Esta identificación permitiría abordar en el tiempo, las etapas y las condiciones que señalaron algún cambio en Coomeva, ya sea –este cambio- ideológico, de formas de gestión con todos sus componentes, en-

\* UNES: Unidad de Estudios Solidarios. Pontificia Universidad Javeriana.

tre otros aspectos, pero es un imperativo realizar un abordaje externo a la entidad para su análisis tomando en cuenta los sistemas de actividades humanas presentes en la trayectoria de Coomeva. Un trabajo así elaborado (como propuesta) permitirá extraer y poner en evidencia los aspectos que pueden conceptualizar la ideología de Coomeva y de ahí partir para proyectar el futuro, con relación al futuro ideológico.

La construcción de ideología, requiere de un buen componente de proceso político al interior de la entidad, proceso que debe garantizar, junto con un proceso de educación, “generar actores organizacionales capaces de interactuar con poderes decisorios, tanto dentro como fuera de la comunidad” (Bucheli, 2006: 228), en este caso fuera de Coomeva. “Así como de crear actores individuales capaces de propiciar, de manera consciente, la transformación del proyecto” (ibíd.), en este caso del proyecto ideológico.

Y es justamente esa “ideología” que se está construyendo en Coomeva, la que enfrenta varios desafíos al estar inmersa -como organización solidaria-, en múltiples mercados pues ofrece múltiples servicios. Sobre el tema, Salvatori menciona “La lógica de la maximización de las ganancias conlleva al progresivo divorcio entre inversionistas y la empresa”. En este sentido la sociedad anónima contiene el germen de destrucción de la empresa; este riesgo debe ser evitado por Coomeva, que en su propuesta innovadora contiene empresas de capital y si esta lógica de operación se impone, pone en riesgo la iniciativa empresarial que está en desarrollo. Este planteamiento de Salvatori permite trabajar el riesgo que genera su propuesta de asociado, dueño e inversionista.

¿Cómo evitarlo? Sobre el tema, el autor resalta la apuesta que ha hecho la organización a seguir siendo fiel al modelo cooperativo: “El cooperativismo contiene en sí mucho más que la regulación de las relaciones económicas”. Es decir, en su trilogía: empresa, organización social y escuela, la cooperativa puede “(...) permanecer al lado de las personas y comprender las necesidades profundas: he aquí el pasado y el futuro de la economía cooperativa”, planteamiento que lleva a mirar en este momento de cambio cuál debe ser el papel del cooperativismo y, si la propuesta de Coomeva, apunta a este norte. Es decir, apostar por la innovación social y no solo la innovación organizacional y tecnológica, este es el reto de Coomeva a abordar en un futuro que ya es presente.

“El nuevo ciclo que se está abriendo delante de nosotros lleva consigo una necesidad profunda de cambio”, la experiencia actual de Coomeva tiene en cuenta esta afirmación.

# Conferencia

---

## Primer Balance

**E**l Año Internacional de las Cooperativas está por terminar y es tiempo de hacer un primer balance. Las Naciones Unidas y la Alianza Cooperativa Internacional, ACI, le han dado un objetivo: afirmar la importancia de la realidad cooperativa y hacer crecer el conocimiento compartido en el mundo. El cuadro que emerge en el transcurso del 2012 ha confirmado esta posición de principio.

Las empresas, cuya propiedad es compartida entre los miembros y gestada de la misma forma igualitaria, con finalidad mutualista y según el principio de responsabilidad social, son un fenómeno global, presente en cada latitud y en cada continente. No hay distinción entre países industrializados, economías emergentes o naciones subdesarrolladas. La cooperación es permisiva; no se concentra en un sector específico sino que se adapta a las circunstancias del contexto en el cual opera. Es rural y urbana; de baja y alta tecnología; es transversalmente difusa en el sector primario, secundario y terciario.

La misión de la empresa cooperativa es adaptable porque responde a las exigencias concretas y sigue la evolución de la sociedad. La prevalencia agrícola en las áreas o en las fases que preceden los procesos de urbanización; la vocación industrial en las situaciones en las que la crisis de la propiedad capitalista impone la búsqueda de soluciones alternativas para salvaguardar empleos y desarrollos con prioridad por la actividad de servicios en todas aquellas situaciones de transformaciones trans-industriales que hoy llamamos la escena económica.

Mediante un proyecto realizado conjuntamente entre EURISCE y la ACI se ha intentado representar la gran variedad de la cooperación. Stories.coop es un sitio web en el que todos los días, durante todo el año, se relatan experiencias de cooperación. Desde las cooperativas de vivienda social en Dinamarca a aquellas de inserción laboral para personas con dificultades cognitivas en Francia; desde los exportadores de fruta en las islas Fiji a los artesanos textiles en Rwanda; desde los productores de electrodomésticos y componentes automovilísticos en los Países Vascos hasta los pescadores de Vietnam; desde los productores de video juegos en los Estados Unidos hasta la cooperación entre profesionales de Coomeva en Colombia.

Son 366 historias que representan sólo una pequeña parte de las miles de cooperativas que nacieron en todo el mundo para satisfacer las necesidades primarias y las aspiraciones de desarrollo social y económico. Una variedad de historias que no conocen límite. Por ejemplo: Real Madrid y Barcelona, dos grandes equipos de fútbol, de fama internacional, son empresas cooperativas. Quien piensa que la cooperación es un modelo válido sólo para pocas situaciones circunscritas, tal vez relacionadas solo con el subdesarrollo, ha negado los hechos.

El modelo cooperativo encuentra una aplicación difusa porque es una forma de empresa que no nace de motivaciones especulativas ni de la acumulación, sino de la necesidad concreta de favorecer soluciones colaborativas. Cuando se tiene en cuenta la necesidad en la que se manifiesta una exigencia de proteger el futuro de una agrupación de personas o de una comunidad, allí está el espacio para una experiencia cooperativa.

En consecuencia, las cooperativas son muy diversas entre sí. Así como no existe un único ámbito de aplicación, tampoco existe una sola forma de organización ni un modelo único.

Mediante otro proyecto, la ACI y EURISCE están tratando de medir el poder de la cooperación a nivel mundial. El primer informe del World Cooperative Monitor (Monitor Mundial de Cooperativismo) recientemente presentado en Manchester, recoge los datos de las 2.500 cooperativas y fondos con entradas superiores a los 100 millones de dólares. Los primeros 300, entre ellos Coomeva, reúnen entre todos una cifra de casi 2 trillones de dólares. Esta es una demostración de que las cooperativas pueden competir en dimensión con las sociedades de capital.

## La dimensión no lo es todo

Pero la dimensión en sí misma no es un criterio de valor para las cooperativas. Ser grande no significa necesariamente ser mejor en el sector cooperativo. La dimensión debe ser considerada en función de los objetivos. Se vuelve importante si es motivada por el servicio ofrecido a los asociados y a la comunidad; es decir, cuando permite garantizar una calidad más elevada en condiciones más ventajosas.

Creer por crecer no es un valor cooperativo. La longevidad extraordinaria de las cooperativas, más que el ritmo de crecimiento, es el efecto del asentamiento que estas organizaciones han tenido en la sociedad con una visión propia y específica de la economía. Las cooperativas duran en el tiempo si mantienen vivas sus propias funciones. Por este motivo no hay contradicción en el hecho de que haya cooperativas con millones de socios y facturas de decenas de millones de dólares (especialmente en el sector financiero, de seguros y de consumo) y cooperativas de pequeñísimas dimensiones nacidas para satisfacer una necesidad específica local. El límite de la dimensión no se puede fijar a priori, pero depende de la estructura óptima para responder a una necesidad puntual, con respeto a los principios y a los valores del Cooperativismo.

Cuando se insiste en poner en evidencia que en el mundo existen cooperativas de grandes dimensiones no es sólo para indicar un modelo, sino tal vez para dar a conocer una paradoja: aquello por lo cual el mundo cooperativo es poco visible también cuando compite sobre el mismo plano de las empresas de capital.

La cooperación sufre de marginalidad. La percepción que tienen directores políticos y los medios de comunicación masiva no corresponde ni al poder real ni a la función que

efectivamente las cooperativas desarrollan dentro de la sociedad.

Por tener cientos de miles de socios y por servir a una porción importante de la población mundial que hoy en día viene nutrida, transportada, curada, financiada y atendida gracias al trabajo de las cooperativas, esta forma de empresa, según la ideología prevalente, es un estado intermedio en la vía hacia el desarrollo de estructuras más evolucionadas.

Tal como en las etapas de la vida: la cooperación representaba una fase infantil que se superaría con el desmonte de la sociedad mutua y la transformación de la empresa cooperativa en sociedad anónima. La madurez coincidía aquí con el abandono de la forma de propiedad basada en los derechos iguales de todos los socios (sobre el principio de la puerta siempre abierta para el ingreso de nuevos miembros) a favor de una propiedad proporcional al capital invertido.

Quien pone a la sociedad anónima (investors-owned) en la cima de la escala evolutiva se olvida de un detalle que no puede omitirse: los intereses principales de los inversionistas siempre son, por sobre todas las cosas, el aumento constante del rendimiento de su inversión aún a expensas de la misión de la empresa. La lógica de los valores de los accionistas no prevé alternativas. La maximización del portafolio es la última finalidad.

Pero esta finalidad cambia sustancialmente la naturaleza de la empresa misma. De una estructura organizativa para la solución eficiente de problemas económicos de carácter colectivo, en la cual el lucro representa un medio, a la empresa gobernada por los intereses de los inversionistas, que se encuentra transformada en un instrumento que tiene como fin último y exclusivo, el lucro. En este sentido, la economía pierde cada trazo de su significado original (aquel que permanece en “la ley de la casa” -oikos nomos-, por lo tanto los instrumentos para la gestión de los recursos al interior del espacio en donde se desarrolla la vida de las personas) y se transforma en pura técnica para la acumulación de los recursos mismos independientemente de su utilidad. El instrumento se vuelve así en finalidad.

Además, la lógica de la maximización de las ganancias conlleva al progresivo divorcio entre inversionistas y empresa. El instrumento se vuelve contra su finalidad original. Al seleccionar la actividad en función del mayor rendimiento, los inversionistas terminan por descubrir que el mejor modo de hacer dinero es invertir en el dinero mismo, sin los fastidios ni las dificultades conectadas a la producción de bienes y servicios.

## Las cooperativas no son organizaciones inmaduras

Así, en estos últimos 20 años ha sucedido la transformación del capitalismo industrial en capitalismo financiero. Las transformaciones introducidas por la nueva tecnología y por la globalización han aumentado progresivamente la cantidad de ingresos que remunera el capital a expensas de los otros factores de producción (y en primer lugar del trabajo).

El desequilibrio en la distribución de ingresos ha cambiado el viejo orden. El capital se ha comenzado a invertir en sí mismo en lugar de hacerlo en la empresa y con un movimiento en espiral cada vez más rápido. La cantidad de dinero invertida en la actividad financiera ha crecido hasta convertirse en siete veces el producto global de la economía real. En la constante búsqueda de nuevas oportunidades especulativas las finanzas mundiales han caído en picada perdiendo el contacto con la realidad.

No debe entonces sorprender que la economía cooperativa haya sido marginada. Lo que ha sucedido tiene poco que ver con la incapacidad de las cooperativas de promover estrategias comunicativas eficientes y como se ha dicho, cuenta poco el hecho de que las cooperativas sean escasamente visibles cuando no son lo suficientemente grandes. La verdad es, quizá, que la economía cooperativa no es compatible con un sistema que persigue el lucro como su único objetivo. Es este sistema el que ha presentado al cooperativismo al margen, haciéndolo pasar como un residuo del pasado con el fin de monopolizar el pensamiento y sobre todo la práctica económica, restándole fuerza a una alternativa creíble.

Pero el Cooperativismo no es una etapa intermedia hacia un nivel superior, donde reina solitaria la empresa guiada por los intereses de los inversionistas. Al contrario, la sociedad anónima contiene en sí el germen de la destrucción de la empresa, mientras que la cooperativa se constituye en una defensa. Para la economía cooperativa la empresa es un sujeto fundamental porque sirve para resolver problemas, crear desarrollo, fortificar la casa (l'oikos), aún en el sentido del ambiente social. La empresa dentro del consenso cooperativo no puede convertirse en un bien de consumo; un bien que se produce y se cambia sólo en función de la obtención de ganancias. En el capitalismo financiero esta es, en cambio, la regla.

Hay dos visiones económicas que se oponen: en la financiera cuenta sólo el crecimiento del capital, en la segunda, la cooperativa, cuenta en cambio la búsqueda de un equilibrio entre más dimensiones, incluyendo aquellas sociales

y ambientales. Al final de cuentas, la diferencia es aquella que hay entre una imagen del mundo mono-dimensional y una tri-dimensional: la primera es hiper-simplificada mientras que sólo la segunda logra medirse con la complejidad del mundo real.

## Cambio de ciclo y sostenibilidad

Por este motivo, un enfoque de la economía que quiera responder a los problemas que tendremos que confrontar en los próximos años no puede ser otro que el cooperativismo. El futuro próximo será un tiempo de grandes cambios. Las predicciones hablan de un aumento de la población mundial de otros dos mil millones de personas que se concentrarán sobre todo en los centros urbanos. A este crecimiento demográfico corresponderá un aumento del PIB, del actual, que es de 65 billones de dólares, a cerca de 200 billones de dólares, que dependerá prevalentemente del proceso de alimentos en los países emergentes con respecto a los países más ricos.

Si este proceso debiera suceder bajo las condiciones actuales, estaríamos encontrando una problemática cuya solución no podríamos imaginar hoy. Por una parte, el aumento de la riqueza pondrá problemas de inclusión social y de redistribución, por otra parte, el aumento de la población de consumidores conllevará, en cambio, a problemas de escasez de los recursos naturales.

Esta tensión entre las exigencias de la redistribución y los vínculos impuestos por la escasez obligará a pensar en nuevos modos para satisfacer los derechos esenciales como el derecho a la alimentación, al trabajo, a la salud o a la seguridad personal; y tendrán que ser soluciones válidas a nivel mundial.

El escenario que se prepara delante de nosotros conlleva entonces un dramático problema de sostenibilidad que no deja muchas alternativas: o se frena el desarrollo (una solución que a menos que haya un cataclismo, es impensable) o se cambia el modelo de crecimiento. Es siempre más evidente que el actual modelo no puede funcionar. La lógica del capitalismo financiero crea desórdenes y genera tensiones en cuanto trasgrede cada norma y cada poder diverso del suyo. La crisis que explotó en el 2008 ha demostrado cómo este estado de cosas no es ya más sostenible.

En estos últimos 30 años gran parte del mundo ha experimentado la presunción que disminuyendo el papel del Estado y sustituyéndolo con el del mercado cada problema habrá encontrado su solución. Esta convicción nace al final de la década de los 80 cuando el Estado había abdicado su propio poder en favor de un mercado no

reglamentado. Con la caída del Muro de Berlín, el mundo parecía haber estado conquistado definitivamente por un modelo económico único tan potente, que pudiera sustituir las instituciones públicas y la política. Sin más rivales, el capitalismo occidental ha pretendido que el funcionamiento del mercado no fuera más una regla impuesta.

Las instituciones políticas han encontrado conveniente seguir esta premisa que prometía riqueza y bienestar para muchos (pero no para todos), pero la expansión progresiva de la esfera pública produjo una situación que no es más manejable, con la creación de expectativas desproporcionadas con respecto a la capacidad efectiva financiera y administrativa de la estructura pública. En consecuencia, el equilibrio entre el Estado y el mercado, que desde fines de la Segunda Guerra Mundial había gobernado la sociedad occidental es venido a menos. Y el modelo mono-dimensional se aferra globalmente: El dejar libre y sin impedimento el libre juego de la demanda y de la oferta deberá bastar para gobernar el Planeta.

Pero hoy han transcurrido 30 años y después de diversas crisis cada vez más graves se entiende que cuando se deja al mercado sin control puede ser peligroso y desestabilizante para las personas, para las naciones y para los continentes enteros. La promesa de un constante crecimiento de la riqueza ha dado cabida a la realidad de una desigualdad siempre más aguda. Entre las causas que rompieron esta promesa se atribuye, en primer lugar, el papel de la transformación financiera del capitalismo que ha dejado la economía más vulnerable a tendencias especulativas y a una crisis en cadena.

Estamos entonces en un punto máximo; en un punto de retorno. Un ciclo está a punto de terminar y debemos volver a comenzar desde la definición de un nuevo modelo de desarrollo adaptado a manejar la complejidad que nos ocupará en los próximos veinte a treinta años. Este nuevo modelo no podrá ser el resultado de una intervención desde arriba hacia abajo, ni podrá solamente apoyarse sobre el equilibrio del pasado, devolviéndose a la época en la que el espacio que quedaba para el papel de los miembros de la sociedad, entre el Estado y el mercado, era escaso o nulo.

El nuevo modelo será el resultado de la acción de una multitud de sujetos, experimentos e innovaciones. El futuro que se espera será una construcción en la cual no habrá un solo poder con autoridad para dictar el orden propio. En esta perspectiva la acción de la cooperación es llamada a asumir un papel político en el sentido de una intervención sobre los principios que regulan la vida en la ciudad. No se trata de una distorsión sino de un retorno

a los orígenes. A partir de Owen y de los pioneros de Rochdale, la cooperación comprende una idea de organización de la sociedad en la que el enfoque de la economía es una consecuencia. El Cooperativismo contiene en sí mismo mucho más que la regulación de las relaciones económicas.

## Oportunidad y responsabilidad

A la luz de este cuadro económico, hoy se abre una gran oportunidad para la realidad cooperativa. Las empresas cooperativas gozan, en muchas áreas del mundo, de un patrimonio de confianza que la crisis no ha anulado; al contrario, ha reforzado, a diferencia de lo que ha sucedido en muchas instituciones políticas y económicas.

Hemos dicho ya cómo la dimensión global, la variedad de los sectores en los cuales opera y la longevidad histórica hacen de la cooperación un fenómeno vivo y vital. El comportamiento de las empresas cooperativas durante la crisis del 2008 lo confirma a ultranza. En muchos países, incluyendo Italia, los resultados económicos han sido en media mejores con respecto a las empresas de capital. Las cooperativas han respondido mejor a la crisis y han mantenido o aumentado el empleo. Según los resultados de los estudios realizados por EURISCE, en algunos casos las sociedades anónimas, sin más futuro, fueron rescatadas por los empleados y se constituyeron en cooperativas. En otros casos la cooperación social se hizo cargo de las necesidades que el sector público no era capaz de satisfacer.

En una situación mundial de crisis crediticia (credit crunch) los bancos cooperativos se diferenciaron, con el fin de que pocos de los bancos comerciales continuaran concediendo créditos garantizados por la relación de confianza con los clientes propios de la localidad. La cooperación de consumo contribuyó a garantizar el acceso a bienes esenciales a pesar de una reducción del poder adquisitivo de la familia.

En resumen, el panorama del movimiento cooperativo de hoy restituye una imagen positiva y el Año Internacional proclamado por la ONU tuvo como propósito reivindicar este papel a escala global. Debe ser más claro, aún para los opositores más tenaces, que las cooperativas no son empresas de transición ni formas incompletas y primitivas que intentan abandonar su propio estado para transformarse en otro más eficiente y productivo.

El pensamiento cooperativo nace de una visión a largo plazo, que se apoya sobre la base de valores compartidos y considera fundamental la finalidad social. Por este mo-

tivo, el Cooperativismo puede ser un agente de cambio importante. Su contribución es esencial para diseñar un nuevo ciclo económico y social.

No basta, sin embargo, defender los resultados obtenidos en el pasado sino que de frente a la oportunidad abierta desde un nuevo escenario, las empresas cooperativas deben mostrarse capaces de innovar. El peor enemigo del Cooperativismo puede ser sólo el mismo Cooperativismo, si subestima su naturaleza de forma, de empresa que responde a los problemas concretos, siguiendo la evolución.

En concreto, esto significa no hacer del Cooperativismo un modelo dogmático inspirado en una doctrina pura abstracta. Si los cambios climáticos, la escasez de recursos y la desigualdad social imponen la necesidad de repensar en un modelo de desarrollo, el enfoque cooperativo debe mostrarse a la altura de estas circunstancias, inventando nuevas soluciones. El Cooperativismo debe ser capaz de adaptar su propio modelo organizativo y de gobierno, en función del contexto y de la necesidad.

He aquí algunos ejemplos para hacer más concreto el discurso: si piensan en el tema del desarrollo urbano, para el 2050 el 75% de la población mundial vivirá en las ciudades. Esta es la predicción demográfica, urbanística y sociológica. Las ciudades serán, entonces, el lugar donde siempre se concentrarán más las contradicciones y las oportunidades. Esto requiere de una comprensión nueva y sólida del fenómeno urbano para identificar las medidas capaces de intervenir sobre nodos más críticos: desde la integración social hasta las oportunidades de crecimiento económico; desde la problemática habitacional hasta la movilidad sostenible; desde la educación hasta la salud.

Las ciudades deben aplicar nuevas soluciones capaces de gestionar con equilibrio una red de temas económicos, sociales y ambientales. Deben proveer vivienda y transporte; empleo y entretenimiento; asistencia y acomodaciones. Y cada servicio deberá tener en cuenta las necesidades de integración y de crecimiento personal avanzado de residentes ancianos y de los que llegan nuevos. Necesidades que no se limitan sólo al bienestar material.

En los países emergentes se hace necesario que las ciudades acojan un imponente flujo de personas en busca de mejores condiciones de vida. Pero también las realidades urbanas de nuestros países desarrollados serán superpuestas a nuevas presiones derivadas de la acción combinada de la inmigración y del envejecimiento de la población. Todo esto debe también incluir el problema del uso de los recursos: en algunos casi muy escasos, en

otros muy costosos y en otros todavía sujetos a un desgaste progresivo, ya que no son renovables.

La complejidad y las dimensiones de los temas en juego requieren soluciones innovadoras, que no se resuelven sobre un plano meramente tecnológico. Es fundamental que las comunidades locales participen activamente de la creación y gestión de los bienes y servicios de interés general. Numerosas experiencias muestran actualmente cómo muchos sectores se prestan bien a modelos de gestión general.

En Gran Bretaña nacieron centenares de cooperativas para la administración de escuelas, en seguimiento de la voluntad de privatización del gobierno. En Alemania, el desarrollo impetuoso de la energía fotovoltaica dio vida a más de 500 cooperativas nacidas de la unión de micro productores familiares. En Italia las cooperativas y las empresas sociales están presentes en la gestión de los ciclos del transporte, pero también en el sector de la producción cultural y artística. En Holanda la experiencia de vanguardia es en el área de vivienda social. Y otras alternativas nacieron continuamente, especialmente en Norte América, en sectores nuevos como el de la agricultura urbana, los autos compartidos, el empleo compartido, entrelazando valores sociales y ambientales.

En todos estos casos se desarrollaron competencias específicas aprovechando los recursos locales y sociales. El modelo cooperativo, nacido en un ambiente agrícola dirigido principalmente a resolver el problema de la población rural ha demostrado así una extraordinaria flexibilidad haciéndose cargo de temas que pertenecen al nuevo contexto urbano y desarrollando nuevas formas de mutualidad. El campo de las aplicaciones de estas nuevas formas está en ampliación continua para que los servicios de interés general, que el Estado no está más en capacidad de garantizar, se unan a los nuevos servicios que una sociedad urbana, siempre más compleja necesita.

Otro ejemplo se observa en el nuevo servicio de Bienestar Social (Welfare). También en este caso el cambio de escenario es sustancial. La crisis fiscal del Estado y los límites de las imposiciones puramente liberales presionan contra un nuevo modelo de servicios alternativo al binomio Estado-mercado. En este sector que se encarga de la salud, de los cuidados a las personas y de los servicios de asistencia social, hay amplios márgenes para el desarrollo de las cooperativas.

Se trata, de hecho de un mercado que necesita nuevas formas de organización; proyectadas, financiadas y administradas de modo compartido entre empresas con áni-

mo de lucro, instituciones públicas e individuos sociales. El co-desarrollo mismo de la empresa cooperativa y social es esencial para la definición de este nuevo modelo, en cuanto a que al mover los recursos de capital social, puede responsabilizar mayormente a los operadores y a los usuarios de las organizaciones de servicios.

La experiencia italiana en este campo es relevante. Desde hace más de 20 años, las cooperativas sociales son un caso positivo de nuevo bienestar social en gestión social. El desarrollo de estas empresas no depende sólo de la externalización de los servicios públicos. Tan es así, que es un fenómeno que crece a pesar de la crisis de las finanzas públicas. Hoy en Italia las cooperativas sociales son casi 14 mil, con 350 mil miembros (de los cuales 40 mil tienen desestabilidad u otra forma de desventaja laboral) y sirven a casi cinco millones de usuarios con un gasto de 9.000 millones de euros.

Igualmente, la cooperación nacida sobre la pujanza de la nueva urbanización es un ejemplo de cómo el modelo cooperativo es extraordinariamente adaptable a la evolución del contexto y reactivo con respecto a las problemáticas de relevancia social. Ciertamente, por decirlo de otra manera, es una prueba de la capacidad innata de innovación del Cooperativismo.

## Un modelo no dogmático

Se necesita invertir sobre esta tendencia a la innovación. La fuerza del movimiento cooperativo consiste en esta capacidad de gestionar el cambio, sin temor de la complejidad y sin renunciar a la diversidad.

Para esto es necesario mirar adelante y no hacer del Cooperativismo un modelo dogmático, refractario a las transformaciones. La credibilidad de las empresas cooperativas se construyó pacientemente, precisamente sobre la base de la habilidad de modificar el propio modelo en relación al tiempo y al ambiente. En esto, las empresas cooperativas se favorecieron de un crecimiento lento y orgánico. La falta de recursos financieros, desde este punto de vista, ha sido un vínculo paradójicamente positivo porque ha aceptado vigilar atentamente cada opción en particular y cada inversión. Las cooperativas debieron hacer de la necesidad una virtud.

Mientras que para la sociedad de capital es imperativa la velocidad, traducida en rápida acumulación de recursos, la empresa cooperativa debió encontrar el modo de convertir en ventaja un límite estructural suyo. Esto, como se ha dicho, no le ha impedido ser innovadora. Por el contrario, el enfoque cooperativo de hoy resulta en profunda

intonía con los principios de la innovación abierta, que describen la innovación como un proceso participativo, horizontal, focalizado, no más sobre la empresa, sino sobre el usuario final. Un proceso que escoge los propios objetivos con un horizonte estratégico a largo plazo y que se aprovecha de la financiación en común de los recursos por encima aún de la competencia.

Este modo de hacer innovación no se mide sólo sobre los efectos, pero protege a los sujetos que la producen, las finalidades y las mismas formas organizativas. No se es innovador sólo por aquello que se hace, sino por cómo se hace. El método cooperativo privilegia la capacidad de sacar provecho de los mejores recursos de la sociedad, construyendo sobre una base de legados comunitarios y sobre una visión común de los objetivos que persigue. Es mediante este método que actualmente las empresas cooperativas deben dirigir su atención para discernir sobre los instrumentos operativos y las formas de gobierno que mejor se adaptan a su propia finalidad.

Como se ha dicho, en la gran familia cooperativa conviven una cantidad de modelos organizativos diversos, nacidos de la adaptación a circunstancias específicas. No existe un metro único sobre el cual medir de forma abstracta la coherencia con el modelo.

Tanto es así, para dar un ejemplo, que no son pocos los casos en los cuales las cooperativas utilizan para su propia evaluación, instrumentos y modalidades retomados de las empresas de capital. Un banco cooperativo como el banco holandés Rabobank, un sistema cooperativo italiano de productores de vino como Mezzacorona y un grupo cooperativo como Mondragón de los Países Vascos tienen en común el hecho de servirse de la sociedad de capital, controlada desde la cooperativa que la ha constituido, para retener más adecuadamente y absolver algunas funciones operativas específicas. Para algunos, esta opción depende de estrategias aduaneras de internacionalización, mientras que para otros se deriva del papel que juega la legislación nacional, que en algunos casos no favorece el desarrollo del movimiento cooperativo en cuanto modela prioritariamente sobre las enseñanzas de las empresas de capital. La diversidad nace entonces en respuesta a diversas exigencias. Y los servicios de una variedad de instrumentos diferentes no son un tabú, cuando estos son funcionales para los propósitos de la empresa cooperativa.

Además, el Cooperativismo no tiene la intención de monopolizar la economía, como en cambio quisiera el capitalismo financiero. Las cooperativas son una de las formas posibles de empresa en un panorama en el cual el pluralismo es un mayor valor que la homogeneidad. Por

razones de los objetivos que se quieren recoger en una forma de empresa que pueda funcionar mejor que otras. Lo que cuenta es evitar la ruina de cualquier manera por razones oportunistas.

Sé que este es un tema muy debatido en Coomeva, como además también en muchas otras empresas cooperativas. En los casos estudiados por EURISCE el asunto se pone en estos términos: cuando la opción de utilizar instrumentos no cooperativos nace de una estrategia en la que la finalidad y el sistema de gobierno permanecen sólidamente cooperativos, el resultado es generalmente positivo y refuerza la estabilidad de la empresa. Si por el contrario, la motivación es aquella de acreditarse y hacerse aceptable como empresa ordinaria, renunciando a la propia diversidad, entonces el destino es inevitablemente aquel de la asimilación y la naturaleza cooperativa queda comprometida.

Por lo tanto, como ya se ha dicho sobre el tema de la dimensión, también en este caso el asunto está en función de los objetivos y del método por el cual estas opciones se gestan. Cuando, de hecho, son las razones del capital las que prevalecen sobre la persona, la dimensión cooperativa se pierde.

## Las cooperativas: empresas que innovan

Hoy, que en todo el mundo las redes sociales están reemplazando las jerarquías, el poderío de las personas se afirma por encima del autoritarismo. La flexibilidad organizativa prevalece sobre el orden. Sería sorprendente si la cultura cooperativa, que finalmente encuentra un ambiente más adaptado a su desarrollo, no logre acoger las oportunidades de esta situación.

Las cooperativas introdujeron muchas innovaciones que se han difundido también entre las empresas no cooperativas: desde la inclusión del accionista en el concepto de empresa hasta las redes; desde las tipologías laborales hasta las relaciones con la comunidad. Sería verdaderamente paradójico que las empresas cooperativas renunciaran al repertorio de prácticas sobre las cuales han desarrollado experiencias de éxito, para imitar los sistemas de gestión de las empresas que arrastraron la crisis.

Pensemos en el asunto de la administración de las empresas. Los hechos niegan que para ser eficiente, una cooperativa deba necesariamente imitar los modelos y los estilos administrativos de las empresas de capital.

Al contrario, sucede que siempre con más frecuencia son las sociedades anónimas las que se imponen valores y pro-

cedimientos normales propios de la economía cooperativa y social para gestionar juntas dimensiones empresariales y éticas. No por filantropía, sino porque lo requieren los consumidores y los clientes, cada vez más exigentes sobre temas de sustentabilidad ambiental y social.

Se ha probado que las cooperativas pueden y deben ser administradas con criterios de eficiencia y con ánimo de lucro, aunque éstos no sean los fines últimos de la forma cooperativa de empresa.

La economía cooperativa reconoce la eficacia del mercado como instrumento de distribución de recursos, pero mantiene que el mercado sea regulado en lugar de que sea dejado por sí mismo. Y sostiene que el mercado, aunque sea regulado, no es un instrumento adaptado siempre para resolver todo tipo de problemas. Por esto la economía cooperativa se fundamenta sobre un enfoque que contempla también los mecanismos de pooling; o sea de poner en común los recursos según lógicas diversas con respecto al intercambio contractual del mercado.

La acción económica no se mueve únicamente dentro de los parámetros de mecanismos de competencia, sino que se comporta también por efecto de la exigencia de la cooperación. En la empresa cooperativa se refleja la convicción de que las acciones humanas no se dejan sólo a principios de intereses individuales, en cuanto a que las personas se mueven por una variedad de motivos, influenciados también por el ordenamiento, por la reciprocidad y por la búsqueda de la justicia y la igualdad.

Estos son justamente los mecanismos que le devuelven al Cooperativismo la mejor manera de administrar los bienes públicos por naturaleza, productos de la actividad económica, en forma de externalidad positiva. Así como por otra parte, la economía cooperativa, por su propia orientación hacia los valores sociales, es aquella que puede administrar mejor las externalidades negativas que produce, de las cuales normalmente la economía clásica no se ocupa.

## Conclusiones

El nuevo ciclo que se está abriendo delante de nosotros lleva consigo una necesidad profunda de cambio. Este cambio no es superficial, sino que encierra el paradigma mismo de nuestro desarrollo. El tema de la sostenibilidad se impone con la fuerza de los hechos, no sólo en el campo económico, sino también en el ámbito social y ambiental. Necesitamos observar la realidad con toda la complejidad de una perspectiva tridimensional, ya que

el enfoque mono-dimensional gobernado sólo por el lucro ha demostrado agravar el problema en lugar de resolverlo.

Después de un largo período de marginalidad, para la economía cooperativa y social este es un tiempo de nuevas oportunidades. Para acoger el Cooperativismo se debe mantener fiel a su núcleo más original, que se resume en la capacidad de encontrar soluciones para las necesidades que los mecanismos del mercado, por sí mismos, no están en capacidad de satisfacer.

La variedad de empresas cooperativas que actualmente confrontan esta tarea en el mundo son la prueba de que

esto es posible. No existe un único modo de hacerlo, ni un solo modelo, ni una fórmula organizativa igual para todos los sectores y para todos los contextos. Pero ésta es también la extraordinaria riqueza de la cooperación, que le impide envejecer.

La riqueza de la idea cooperativa profundiza sus raíces en la capacidad de reinventarse continuamente, modificando la propia función en sintonía con los cambios de la realidad. Es a esta realidad a la que en definitiva debemos permanecer fieles, no a una fórmula, ni siquiera a un dogma. Permanecer del lado de las personas y comprender las necesidades profundas: he aquí el pasado y el futuro de la economía cooperativa.

# La dimensión empresarial de las Cooperativas

## Identidad y retos del “hacer cooperativa”

César Sánchez Álvarez



**Doctorando en Economía Social. Economista y administrador de empresas cooperativas y organizaciones sin ánimo de lucro. Trabajador Social y Magíster en Cooperación para el Desarrollo con Énfasis en la Planificación del Desarrollo Local. Cuenta con amplia trayectoria en el sector de la Economía Social y Solidaria en Europa. Colabora con el Instituto de Estudios Rurales y la Unidad de Estudios Solidarios de la Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá) en calidad de investigador de la Agencia Española de Cooperación Internacional.**

### Comentarios introductorios UNES\*

La segunda intervención a cargo del estudiante de doctorado en economía social, César Sánchez, español, vinculado como asesor para las políticas públicas de la economía social en el programa PNUD – Ministerio del Trabajo en Colombia y miembro de la Unidad de Estudios Solidarios – UNES, se concentró en varios temas que tienen que ver con la dualidad economía de mercado y economía solidaria, empresa capitalista y empresa cooperativa, intereses individuales y proyectos colectivos.

Por ejemplo, este autor menciona que existe una necesidad en “la economía de mercado de tener actores plurales y así enriquecer la gama de posibilidades para los individuos, y no solo estar condicionados por la libertad negativa”. Esta realidad resaltada por Sánchez, surge como un reto que implica también un desafío, pues está relacionado con la necesidad de comunicar y difundir la forma y estilo de “hacer empresa”, elemento característico de la cultura cooperativa de Coomeva”. Esta conclusión amerita que se tome cuidadosamente el caso de Coomeva, pues también aparece en varias propuestas y reflexiones que se plantearon durante el evento y que aportan luces sobre el futuro equilibrado que exige la propuesta de Coomeva y su desarrollo, siendo grande en lo social y grande en lo económico, es decir, siendo grande y coherente, cooperativa.

\* UNES: Unidad de Estudios Solidarios. Pontificia Universidad Javeriana.

Otra conclusión que el autor plantea es que “En primer lugar es necesario evitar dobles –o triples- moralidades, es decir evitar gestionar el Grupo Cooperativo con lógicas antagónicas y diversas: Capitalista vs. Cooperativista, o la combinación de lógicas y preferencias sociales autoritarias y paternalistas, extrañas a la libertad positiva de los asociados, dando lugar a lo que podríamos definir como cooperativismo paternalista, en caso de limitaciones a la libertad positiva de los asociados”. Esta conclusión es clave porque apuntan a las discusiones que se dieron en el seno del Congreso.

A lo largo del Congreso se afirmó que Coomeva ha sido innovadora, esto plantea un reto y por ello la siguiente conclusión de Sánchez es clave para comprender la innovación de la organización cuando afirma que “es necesario evolucionar en modelos y estilos de gobernanza, no solo basados en la composición y puesta en conjunto de los intereses de los diferentes actores, sino a través de procesos de innovación social, orientarse hacia nuevos procesos y estilos de gobernanza, los cuales tienen que estar basados en la relación entre los grupos de interés, buscando espacios de participación real y co-creación de formas e instrumentos para fomentar el desarrollo empresarial cooperativo.

Sánchez también reconoce la particularidad de una organización de cobertura nacional pero como un particular arraigo en características locales que hacen necesaria la revisión de lo local y lo individual. La “ampliación de las autonomías individuales”, la construcción en el tiempo de una ideología permitirá la ampliación de estas autonomías tanto en los asociados como en todo lo que implica el Grupo Coomeva en los diferentes territorios donde esta ofrece sus servicios. Esta autonomía debe sostenerse también en la gestión propia de la organización solidaria como organización cooperativa, logrando el “crecimiento de las participaciones comunitarias”. En otras palabras, el “crecimiento de las participaciones locales” fortalece el proyecto ideológico de Coomeva, pues debe traspasar su frontera hacia el acercamiento de lo que es “lo local” para Coomeva: su actor local, su sociedad local, su comunidad local, para el mantenimiento del proyecto ideológico. En este sentido, Sánchez hace relación directa al crecimiento de las participaciones planetarias [Morin et al, 2003:128]. Es decir, el proyecto ideológico, que como se dijo antes, toma como herramienta la educación, conllevará o puede conllevar a una participación más significativa y comprometida de “El todo” de Coomeva.

# Conferencia

## Introducción y agradecimientos

Es un placer poder participar en este congreso y ofrecer elementos para las reflexiones que ustedes, como cooperativistas, realizarán en las próximas horas. Mi más sincero agradecimiento por la oportunidad y espero que la conferencia pueda ser útil y enriquecedora. El espacio y el momento son propicios para la discusión y la co-creación de nuevas ideas y visiones de un futuro.

El objetivo de esta conferencia es identificar los elementos que caracterizan la empresa cooperativa de la empresa capitalista, intentado delimitar los elementos fundamentales para fomentar el desarrollo empresarial cooperativo. Mi intención no es dar recetas mágicas, sino más bien hacer una reflexión sobre lo que llamaré “hacer cooperativa”, categoría incluyente del “ser cooperativo”. El “hacer cooperativa” incluye sujetos cooperativos, pero los sujetos cooperativos pueden o no formar cooperativas. En otras palabras, no por ser más o menos cooperativos estaremos “haciendo” más o menos una sociedad cooperativa. El “ser cooperativo” pertenece a una dimensión de libertad negativa, en cambio el “hacer cooperativa” implica un espacio y una preferencia por la libertad positiva, pero sin lugar a dudas el “ser cooperativo” tiene su espacio natural en el “hacer cooperativa”. Explicaré estos conceptos con base en la reflexión sobre elementos históricos del estudio de las cooperativas y la necesidad de cooperar para aumentar los niveles de competitividad.

## Dificultades para determinar conceptualmente el “hacer cooperativa”

En el último siglo se dio un acuerdo explícito sobre la cooperación como el factor fundamental para generar procesos de desarrollo. En lo que nos atañe en esta conferencia, la cooperación es entendida como un elemento necesario para explicar la Empresa y las formas o prácticas de fomento de buenos resultados entre trabajadores-trabajadores, trabajadores-gerentes, gerentes-propietarios de la empresa, aunque se diluya con otro concepto como es la “colaboración”. Así mismo, la cooperación configura el sistema económico donde participamos. La presencia de comportamientos no cooperativos desfigura el sistema económico y a su vez destruye la confianza en la posibilidad de una futura cohesión económica y social, disminuyendo la capacidad de los territorios de ser competitivos con relación a otros territorios.

Los estudios académicos y la evidencia empírica definen y auguran los comportamientos cooperativos entre actores para fomentar su ventaja competitiva. Aunque la economía del comportamiento ha aumentado de importancia en las últimas décadas, nos centraremos en la cooperación entre empresas. La idea central está en torno a los distritos *industriales* que fomentan la originalidad y autenticidad del estilo de desarrollo y basan el crecimiento del territorio en el origen marshalliano del *conglomerado de empresas* (A. Marshall, 1919<sup>1</sup>; G. Beccatini, 1987<sup>2</sup>, M. Porter, 1990<sup>3</sup>). También

<sup>1</sup> Marshall, A. (1919). *Instrusty and Trade, A study of industrial technique and business organization; and of their influences on the conditions of various clases and nations*. Ed. Macmillen. First edition.

<sup>2</sup> Beccatini, G. (1987). *Mercato e forze locali-il distritto industriale*. Ed. Il Mulino.

<sup>3</sup> Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nation*.

sabemos que existe una línea crítica en la intensidad de la competitividad que, más allá de ella, los beneficios asociados a la misma empiezan a disminuir, debido en parte a las desventajas y externalidades negativas que deben ser corregidas a través de instrumentos técnicos (A. Pigou, 1920<sup>4</sup>; G. Hardin, 1968<sup>5</sup>; W. Bauriol, 1972<sup>6</sup>; E. F. Schumacher, 1974<sup>7</sup>). Por tanto, el aumento de beneficios no compensa las desventajas que se pueden atribuir a la competición entre los actores, entre ellas los costes sociales y ambientales (A. Marshall, 1890; R. Coase, 1960).

A través de las políticas económicas la ciencia económica se ha focalizado en favorecer la competición entre actores, mientras que se ha dejado a las políticas sociales el objetivo de disminuir los efectos negativos que produce la excesiva competición por los factores entre actores. Para fomentar la competición se ha considerado únicamente la empresa capitalista, como institución que favorece la innovación, y está el aumento de la competitividad en un mercado global.

En cambio, desde hace 168 años la empresa cooperativa conjuga tanto la dimensión social como la económica. Desde 1895, año de fundación de la Alianza Internacional Cooperativa, el número de empresas cooperativas ha ido en aumento, alcanzando actualmente la asociación de 248 federaciones nacionales, que representan 87 países y a más de un billón de asociados. Pero la ciencia económica parece que ha ignorado este fenómeno económico durante todo el siglo XX.

Una de las causas del olvido o poco interés en las formas cooperativas se debe a que el siglo XX ha sido un siglo de grandes batallas ideológicas y de disputas doctrinales; liberalismo, marxismo, socialdemocracia, anarquismo, conservadurismo. Estas ideologías han luchado por la hegemonía en el terreno político-económico.

Las luchas ideológicas han hecho desaparecer el interés de estudiosos de las dinámicas económicas más amplias, lo que ha llevado a un desconocimiento de la realidad socioeconómica. Según autores este olvido se debe a dos vicios:

I. El primero de naturaleza antropológica, es decir la aceptación total (verdad absoluta) que todos los seres

humanos tienen preferencias individualistas y autointeresadas<sup>8</sup>.

2. El segundo es de naturaleza metodológica, relacionado a un error de clasificación por el cual se piensa que los resultados económicos de empresas cooperativas se pueden comparar con los resultados de las empresas capitalistas, teniendo como referencia la eficiencia en la colocación de recursos.

En el caso del segundo error, el error metodológico es común a muchos economistas que se ha aproximado al estudio de la empresa cooperativa, influidos por el óptimo paretiano como elemento de juicio para establecer el criterio de eficiencia económica.

Una de las más importantes contribuciones que podemos encontrar en la literatura del siglo XX se la debemos a Benjamin Ward (*The Firm in Illyria: Market Syndicalism*, 1958)<sup>9</sup>. La contribución de B. Ward (1958) tiene una importante relevancia en la teoría económica, ya que realiza el primer cuadro teórico que define el comportamiento de una empresa cooperativa como empresa autogestionada.

El artículo identifica la empresa autogestionada (solamente de producción) como empresa residual que no es capaz de competir con las empresas capitalistas, pero puede completar el sistema en situaciones de crisis. La empresa autogestionada de Ward presenta las siguientes características (Ward, 1958 [1968]:12):

- » Funciona en un mercado puramente competitivo.
- » La toma de decisiones se efectúa a corto plazo y por naturaleza es de carácter estática.
- » Los obreros-gerentes están interesados en hacer máximas sus rentas individuales durante un periodo de tiempo.
- » Los servicios que la empresa puede disponer son mano de obra (facto homogéneo), una industria fija (propiedad del Estado y explotada por los obreros).
- » La empresa debe abonar un impuesto bajo forma de interés sobre el coste de sustitución de la industria.
- » La renta del terreno, la amortización, el fondo de manobra y otros impuestos no son tenidos en cuenta.

Aunque el artículo no detalla los aspectos institucionales

<sup>4</sup> Pigou, A (1920). *The Economics of Welfare*.

<sup>5</sup> Hardin, G. (1968). "The Tragedy of Commons" en *Science*, v. 162, pp. 1243-1248.

<sup>6</sup> Baounol, W. (1972). *On Taxation and the Control of Externalities*.

<sup>7</sup> Schumacher, E. F (1999). *Small Is Beautiful: Economics As If People Mattered: 25 Years Later... With Commentaries*. Hartley & Marks Publishers.

<sup>8</sup> Sabemos que las personas del mundo real desean entrar en una cooperativa no solamente para seguir su propio interés, sino también porque están interesadas a vivir valores como la democracia, la justicia social y la libertad.

<sup>9</sup> El artículo al que nos referimos fue difundido en castellano diez años después a través de la publicación en la *Revista de Estudios Cooperativos* (actual REVECO) con el título "La empresa en Illyria: Sindicalismo de mercado".

de la empresa, la primera conclusión es que *los trabajadores asociados maximizan la renta media al neto de los costes de capital y de los costes diversos del trabajo* (Borzaga y Tortia, 2004:6)<sup>10</sup>. Por tanto, para Borzaga e Tortia, el objetivo de maximizar la renta media del trabajador implica una serie de comportamientos del lado de la oferta, siendo los siguientes:

- Los socios tienen el interés de reducir el número de trabajadores en los momentos de expansión para aumentar la renta media.
- Cuando aumenta el coste del capital aumenta la oferta, los socios tienen la conveniencia de aumentar el número de socios trabajadores (y así la oferta producida) para distribuir el coste fijo del capital entre los socios.

Para obtener los comportamientos que se señalan, Ward analizó la función objetivo de la empresa autogestionada en presencia de un mercado de competencia perfecta y en un espacio de tiempo reducido. En este caso Ward identifica las siguientes características:

- Su nivel de producción, *ceteris paribus*<sup>11</sup>, es menor que el de la empresa capitalista (Ward, 1958 [1968]:15-16).
- Su función de oferta tiene pendiente negativa, siendo una función “perversa”. En otras palabras, cuando aumenta el precio del producto, disminuye la producción y viceversa (ibid.:18).

Estas características se corresponden con la hipótesis que ve el trabajo como una variable dependiente en la empresa autogestionada. El trabajo es directamente proporcional al número de asociados, es decir, si el trabajo aumenta el número de asociados aumenta. Por tanto, para que se dé una cierta coherencia en el modelo propuesto por Ward es necesario que la empresa autogestionada pueda *modificar el número de trabajadores sin ninguna limitación* (Monzón, 1989:194)<sup>12</sup>.

Esta relación ha sido evidenciada por diferentes autores, que identificaron las debilidades del modelo de empresa autogestionada junto con la capacidad de financiación. Los primeros autores que señalaron la subcapitalización de las empresas cooperativas fueron Furubotn y Pejovich

(1970) y Vanek (1970). Furubotn y Pejovich analizan la ineficiencia de las empresas cooperativas de trabajo (autogestionadas) en el contexto socialista. El artículo analiza con mayor profundidad los derechos de propiedad, la financiación de las empresas autogestionadas y la democracia industrial desde el marco neoclásico. Los autores son una excepción a la corriente que dominaba en el momento.

Furubotn y Pejovich (1970) proponen una versión dinámica del modelo de Ward que considera el horizonte temporal limitado de los socios, la cual determina la incapacidad para financiar la actividad de la empresa autogestionada. En otras palabras, existe una auto-financiación ineficiente, ya que existe una reinversión de los fondos inferior a la realizada por las empresas capitalistas. Esto es debido a que los socios con una línea temporal breve de permanencia en la empresa no aprobarán proyecto de financiación que vaya más allá de su línea temporal. Por tanto, parafraseando al profesor Carlo Borzaga y a Emanuele Tortia (2004:8): los socios tenderán a autofinanciar proyectos empresariales que tengan tasas de interés superiores a las del mercado, que cubran el coste inicial de la inversión más el coste de oportunidad representado por el tipo de interés del mercado.

La conclusión de los estudiosos es que la empresa autogestionada tenderá a capitalizarse de manera sub-optimal, en comparación con la empresa capitalista.

Estas conclusiones se desarrollan desde la teoría general del equilibrio de mercado, definiendo la empresa cooperativa con una función residual en el mercado y además, con un rol marginal en ciertos mercados. El objetivo de la empresa autogestionada es salvar puestos de trabajo de empresas en situaciones de crisis, o en otros casos la creación de puestos de trabajo en población laboralmente marginada (como desempleados de larga duración). Esta teoría es confirmada por el Premio Nobel en Economía A. K. Sen en otro artículo sobre la importancia de las cooperativas de trabajo para disminuir el desempleo (A. K. Sen, 1966)<sup>13</sup>.

Además de Benjamín Ward (1958) otros autores como E.D. Domar (1966)<sup>14</sup>, Jaroslav Vanek (1970<sup>15</sup> y 1977<sup>16</sup>) y

<sup>10</sup> Borzaga, C. y Tortia, E. (2004): “Dalla Cooperazione Mutualistica alla Cooperazione Sociale”. Working paper n. 6. Diciembre. AICCON. En [www.aiccon.it](http://www.aiccon.it)

<sup>11</sup> A igualdad de condiciones”.

<sup>12</sup> Monzón Campos, J.L. (1987): “La Economía Social en España”. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 0, enero-mayo, pp. 19-29. en <http://www.ciriec-revistaeconomia.es/>

<sup>13</sup> Sen, A.K.(1966): “Labour Allocation in a Cooperative Enterprise,” The Review of Economic Studies, vol. 33, n. 4, pp. 361-371.

<sup>14</sup> Domar, E.D. (1966): “The Soviet Collective Farm as Producer Cooperative”. American Economic Review, n. 56, septiembre 1966.

<sup>15</sup> Vanek, J. (1970). The General Theory of the Labor-Managed Economy. Ithaca: Cornell University Press.

<sup>16</sup> Vanek, J. (1977): The Labor-Managed Economy. Ithaca: Cornell University Press.

J. Meade (1972)<sup>17</sup> coinciden en que las empresas autogestionadas por los trabajadores tienen una motivación dominante centrada en el interés material. Nuestra intención sin obviar las conclusiones de los anteriores autores se centra en la necesidad de diferenciar el objetivo de la empresa capitalista, que es la maximización del beneficio, con el objetivo de la empresa autogestionada que se orienta a la maximización de la renta neta por trabajador. Por tanto, podemos definir que el objetivo instrumental es el mismo: vender los productos o servicios al máximo precio posible en un contexto competitivo. Pero sería importante precisar -parafraseando al profesor José Luis Monzón- que *no es lo mismo maximizar las rentas medias de todos los socios que maximizar el beneficio total* (Monzón, 1989:191-192)<sup>18</sup>.

Las anteriores interpretaciones realizadas en el siglo XX tienen el elemento común de entender la eficiencia económica como un criterio objetivo, pero la realidad es que la eficiencia no es un criterio objetivo.

Hay que reconocer que la eficiencia económica no es un criterio neutral. Es decir, la eficiencia económica es un claro juicio de valor, dado que está basada en la ordenación de las preferencias de los actores. Si ampliamos este criterio como enfoque para el análisis de todas las empresas, corremos el riesgo de dejar por fuera del estudio a aquellos agentes y formas organizativas que son alternativas y dejaríamos de lado el posible análisis e interpretación del “hacer cooperativa”. La consecuencia de este enfoque es evidente: la forma cooperativa es una segunda opción después de la forma capitalista.

Los análisis económicos del siglo XX han caracterizado las empresas cooperativas como formas de transición, formadas por y para los excluidos del sistema económico capitalista. Por tanto se plantea la empresa cooperativa como algo *no natural*, ya que el modo natural para hacer empresa es la forma capitalista, siendo la forma cooperativa una institución residual y transitoria.

**En cambio, la realidad es y ha sido desde su origen muy diferente a las conclusiones que se han propuesto.**

Sin lugar a dudas, el nacimiento de las primeras cooperativas se corresponde con la necesidad social y económica de las personas que a través de la autoayuda o mutualidad interna dan respuestas a sus necesidades. Las necesidades pueden ser varias; desde la búsqueda de mejoras en sus

condiciones de vida y trabajo, hasta el aprovechamiento de condiciones de las economías de escala, la autogestión de servicios que no están presentes en el mercado o que simplemente las empresas capitalista no están interesadas a ofrecer (es el caso de crédito y el ahorro), o para obtener bienes de primera necesidad.

El fenómeno económico ha sido tan relevante que en las Constituciones Políticas está presente tanto el rol y el valor de las cooperativas, como la importancia de su desarrollo.

En el caso colombiano cabe destacar el rol del Estado indicado en la Constitución Política del 1991; en el Art. 58 (...) *El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad* (...) y Art. 333 donde se especifica que (...) *El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial* (...)

En la Constitución Política colombiana se identifica la importancia de las cooperativas como organizaciones solidarias y que es función del Estado el fortalecimiento y el estímulo de su desarrollo empresarial; pero esto no quiere decir que sea actor único del fortalecimiento y desarrollo empresarial. De igual modo que con las empresas capitalistas, el Estado debe promover la aparición, desarrollo y fortalecimiento de las formas asociativas solidarias.

La pregunta surge espontánea: ¿el Estado debe priorizar el fomento de empresas asociativas que cooperan o empresas cooperativas?

Para responder esta pregunta es necesario entender el origen de la cooperación y en específico nuestro concepto de “hacer cooperativa”. En primer lugar es necesario entender que el origen de las cooperativas no es un remedio específico para resolver fallos del mercado capitalista. Tampoco dar respuesta a fallos del gobierno, que puede no producir los bienes necesarios o también puede no producirlos con suficiencia para responder a la demanda. Si no más bien es necesario ver el “hacer cooperativa” como *una forma más perfecta* de hacer empresa y no como una excepción.

En el caso del análisis de los diferentes líderes y estudios cooperativos del siglo XIX en España e Italia, podemos observar que se identificó la cooperación como la regla en el mercado. Ahora bien, es necesario decir algo en relación con la concepción de mercado.

<sup>17</sup> Meade, J. (1972): “The Theory of Labour Managed Firms and of Profit Sharing”. The Economic Journal, marzo (Special issue), pp. 402-428

<sup>18</sup> Para una mayor información sobre las posiciones y las contribuciones de estos autores sobre la función objetivo de las empresas autogestionadas véase Monzón, 1989 pp.190-209.

El mercado no es solo y únicamente capitalista. El mercado es un espacio donde diferentes actores, con diferentes preferencias y motivaciones, interactúan intercambiando bienes y servicios. Por tanto consideramos el mercado como un espacio neutro que depende de los juicios de valor que los agentes generan para ordenar sus preferencias. Así bien, si en el mercado dominan las empresas capitalistas tendremos un mercado predominantemente capitalista. En ningún caso podremos definir un capitalismo cooperativo o un capitalismo social, fundamentalmente porque el capitalismo y las empresas capitalistas están orientados a la maximización del beneficio obtenido por la inversión de capital. El capital es un factor de producción atraído por un incentivo, es decir la tasa de rendimiento de la inversión de capital.

El capitalismo tiene su origen en las revoluciones industriales del siglo XVIII y XIX, donde eran necesarias grandes inversiones en maquinaria (tecnología) y por consiguiente es el elemento que incentiva en primer grado y a corto plazo la innovación, siendo ésta necesaria para aumentar la productividad y así la competitividad.

Autores como John Stuart Mill (1806 - 1873), Karl Marx (1818 - 1883), Alfred Marshall (1842 - 1924), -entre otros-, no pensaron la cooperación como un grupo de empresas autogestionadas y orientadas a la autoayuda de sus asociados, sino más bien en la cooperación en una economía de mercado. Es con la teoría de la agencia y costes de transacción (riesgo moral, selección adversa, asimetría informativa) que en la ciencia económica desde el neoinstitucionalismo se analiza la relación y el establecimiento de vínculos entre agentes económicos.

En una dimensión interpretativa es importante tener una visión de la ciencia económica, no como una ciencia neutra (y gris) sino como una ciencia ética y moral, donde se establecen decisiones con base en juicios de valor y no desde una óptica neutra que busca únicamente la eficacia y la eficiencia en el uso y manejo de recursos. Es decir, es necesario analizar las decisiones económicas desde una comprensión filosófica de los actores en su dimensión socioeconómica.

## II

### El Desarrollo Empresarial Cooperativo no solo desde su función social

El objetivo de esta conferencia es identificar los elementos que permitan definir el futuro del desarrollo empresarial cooperativo, en específico el estilo de desarrollo empresarial para alcanzar el mayor éxito cooperativo.

Desde una perspectiva histórica económica vemos que ha existido una gran desatención a la forma cooperativa. La atención por la forma cooperativa se ha focalizado en la función social de la misma, como empresa de transición para sectores de la población excluidos del sistema económico capitalista. Esta focalización ha producido un desconocimiento o conocimiento parcial de la empresa cooperativa y con ello, de las organizaciones solidarias que conforman la Economía Social y Solidaria.

La motivación de nuestro estudio es intentar identificar la función económica de la empresas cooperativas -como empresas de la Economía Social y Solidaria- como una función civil de la cooperación, es decir *el hacer cooperativa* como elemento de la Economía Civil puede ofrecer la posibilidad y capacidad de “civilizar” la economía de mercado (L. Bruni y S. Zamagni, 2004)<sup>19</sup>.

Las reflexiones que se han presentado en el párrafo anterior se basaban en la perspectiva de la demanda. Desde esta perspectiva la empresa cooperativa nace por las necesidades de los asociados, sea por una serie de fallos de mercado o fallos de gobierno. Por tanto, en un contexto caracterizado por información asimétrica o alto riesgo moral o selección adversa, aparecen formas de autogestión y autoproducción de los bienes y servicios necesarios, que se corresponde a cooperativas y a otras formas identificadas dentro de la Economía Social y Solidaria. ¿Pero qué sucede si cambiamos la perspectiva y analizamos el hacer cooperativo desde el lado de la oferta?

Para poder interpretar la empresa cooperativa y tener mayores elementos de análisis es necesario plantearse el análisis de la empresa cooperativa desde el lado de la oferta. Para ello debemos tener en cuenta la función económica del “hacer cooperativa”. En otras palabras, ¿qué ofrece la empresa cooperativa para seguir promoviendo el desarrollo de sus asociados a través de formas innovadoras que responden a sus necesidades? Para dar una respuesta es necesario centrar la atención en los recursos que maneja la empresa cooperativa.

<sup>19</sup> Bruni, L. y Zamagni, S. (2004). *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*. Ed. Il Mulino.

La empresa cooperativa pone en el centro al ser humano; es decir, el fin de la actividad empresarial es mejorar las condiciones de vida del ser humano, siendo central la formulación de su función social. A diferencia de la empresa capitalista que pone en el centro al capital y en busca de su maximización establece los mecanismos de coordinación. En otras palabras, la diferencia sustancial entre la empresa cooperativa y la capitalista es que la cooperativa tiene como fin el ser humano y los instrumentos son todos los demás factores productivos, en cambio la empresa capitalista tiene como fin el capital y para ello instrumentaliza todos los demás factores productivos -incluidas las personas que ofrecen su fuerza trabajo en el mercado-. Por tanto el primer recurso central en la vida cooperativa son las personas.

Pongamos atención a la diferencia entre las estrategias actuales de marketing que introducen las personas (o partners) como elemento importante para establecer las estrategias comerciales y pensemos en cómo se entiende desde una cooperativa el doble rol que tienen las personas como asociados/emprendedores y clientes/proveedores, es decir la relación dual de usuario – propietario.

Para ver bien la diferencia hay que poner atención en la estructura de preferencias que tienen los fundadores de una empresa cooperativa, especialmente podemos identificar personas que ponen la libertad positiva en la cúspide de su sistema de valores. Entender la libertad positiva -libertad para- como un elemento fundamental de los emprendedores cooperativos es esencial para definir el mismo desarrollo empresarial.

A diferencia de las personas que privilegian la libertad negativa -libertad de-, los “emprendedores cooperativos” dan mayor valor a la *libertad para hacer empresa* y no solo para tener la posibilidad de participar o no en la empresa. Esta preferencia nos indica claramente que las personas que privilegian la libertad positiva tienen y están orientadas por la idea de un fin. Es decir, tienen una motivación ideal, basada en la posibilidad de decidir libremente su futuro y la senda que deben tomar.

Por tanto, desde un análisis de la oferta, la empresa cooperativa ofrece la posibilidad de *desarrollar la libertad positiva* de los actores y por consiguiente potenciar su desarrollo humano. Desde esta perspectiva de libertad positiva se puede entroncar en el concepto de Desarrollo a Escala Humana del economista chileno Manfred Max-Neef<sup>20</sup> que considera una nueva visión del desarrollo, el cual “

(...)se concentra y sustenta en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de autodependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnológica, de los procesos globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social, de la planificación con la autonomía de la sociedad civil con el Estado” (Max-Neef, 1993:30). Es decir, se trata de una articulación de la libertad de decidir y de actuar de forma propositiva, liberando las posibilidades creativas entre los integrantes de una sociedad.

De esta forma podemos considerar que los mismos asociados son una parte activa y propositiva de la respuesta que quieren obtener.

En el contexto actual de Modernidad Líquida (Z. Bauman, 1999)<sup>21</sup>, donde está presente la pérdida y precariedad de los vínculos humanos en una sociedad individualizada y privatizada, la empresa cooperativa ofrece una modo avanzado de entender el trabajo, siendo una ocasión para la autorrealización de las personas, rompiendo el paradigma de trabajo que lo entiende como un factor más de producción.

Esta perspectiva de análisis puede caracterizar la empresa cooperativa desde sus propios principios cooperativos (ACI, 1995) y sus implicaciones económicas:

- **Libre adhesión o principio de puerta abierta (1° principio):** implica que la empresa cooperativa no solo está abierta para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios (aceptando sus responsabilidades) sino que también implica el horizonte infinito de acción de la empresa cooperativa. Se denota que la empresa cooperativa es un instrumento y no un fin en sí misma.
- **Control democrático y participación económica de los asociados (2° y 3° principio):** es decir gobernabilidad democrática e inclusión de los asociados en la gobernanza de la empresa, además del vínculo a la repartición de los excedentes y no repartición del patrimonio creado durante la actividad económica.
- **Autonomía e independencia (4° principio):** es el corazón de la vida cooperativa y se orienta a fomentar la autoayuda entre los asociados y que determina el mismo control democrático para mantener la autonomía de las empresas, es decir no tener condicionamientos por parte de otros intereses no comunes a los fines de la cooperativa.

<sup>20</sup> Max Neef, M. (1993). Desarrollo a Escala Humana. Editorial Nordan-Comunidad.

<sup>21</sup> Bauman, Z. (1999). Modernidad líquida. Buenos Aires. Ed. Fondo de Cultura Económica.

- **Educación cooperativa (5° principio):** orientada a fortalecer la identidad cooperativa y a hacer evolucionar la misión de la misma, además de fomentar el modelo cooperativo desde su naturaleza.
- **Inter-cooperación:** estrategias desde el reconocimiento en los valores y principios para fortalecer el movimiento social e internacional por medio de estructuras y sobre-estructuras locales, nacionales o internacionales.
- **Compromiso con la comunidad (6° principio):** la importancia de la comunidad y de las externalidades positivas que produce en la comunidad el “hacer cooperativa”, es decir el impacto multiplicador que ofrece la misma acción cooperativa.

Los anteriores principios cooperativos, aprobados en la Carta de la ACI de 1995, deben interpretarse desde dentro de una economía que se basa fundamentalmente en la *división internacional del trabajo* y en la *acción colectiva*. La acción colectiva se puede considerar un instrumento de colaboración para la mejora del entorno que genera la misma división del trabajo. La acción cooperativa es una acción colectiva “más avanzada”, es decir la cooperación prevé necesariamente la colaboración (co-laborar), pero la acción colaborativa no puede prever la co-operación.

A diferencia de la acción colectiva –donde los individuos pueden orientarse por resultados diferentes-, la acción cooperativa parte de un propósito compartido por los miembros, siendo éstos conscientes de las implicaciones de la acción. También a diferencia de la acción colectiva, en la acción cooperativa los miembros conservan la titularidad de los derechos mientras que la acción colectiva hace que desaparezcan la individualidad y la responsabilidad de aquello que se realiza, teniendo en cuenta únicamente la meta propuesta. El gran rasgo que puede identificar la acción cooperativa de la acción colaborativa es la *com-uni-ón* de esfuerzos e identidades para conseguir alcanzar el fin común, dando respuesta tanto al conflicto de interés como el conflicto de identidad. En cambio la colaboración, que caracteriza la acción colectiva, prevé únicamente la unión de esfuerzos e intereses –circunstanciales-.

En específico y desde la Teoría de la Elección Racional (M. Olson, 1965)<sup>22</sup>, la acción colectiva se puede asociar a la coordinación y colaboración en la utilización de los

medios para buscar un fin colectivo. El caso de la empresa capitalista es evidente. La empresa capitalista se basa en el uso de los factores productivos, para ello utiliza el contrato y estipula las condiciones ex-ante. En cambio en la empresa cooperativa la acción está orientada a un fin y bajo esa referencia se determinan los factores a utilizar.

Ahora bien, ¿qué caracteriza el objetivo de la acción cooperativa?

Se ha dicho anteriormente que una de las diferencias fundamentales entre la empresa capitalista y la empresa cooperativa está en la forma de entender la cooperación. Existen grandes diferencias entre el “ser cooperativo” y “hacer cooperativa”. El estudio del “ser cooperativo” analiza las posibilidades de reforzar el actuar cooperativo y los mecanismos para reforzar un comportamiento orientado a fomentar la cohesión social por parte de actores que pueden perseguir objetivos divergentes.

Para que el resultado de la cooperación sea la cohesión social es necesario ejecutar una actividad de coordinación. La coordinación es necesaria para rediseñar la interdependencia de los actores. Por tanto, la actividad de coordinación está orientada a dirigir/gestionar los recursos de que se disponen para alcanzar el objetivo y necesita de la co-laboración. La cuestión que se responde es al *cómo lo hacemos*, con otras palabras, responde al conflicto de intereses de los actores.

En cambio el problema del “hacer cooperativa” se refiere a la dimensión de la inter-subjetividad. Dimensión del sentido común y de las formas para su construcción a través de interacciones, compartiendo los elementos cotidianos de la vida social, económica, cultural y ambiental. Esta cooperación necesaria para “hacer cooperativa” está basada en valores; en cambio la cooperación necesaria para la coordinación está orientada a un espacio, a un momento o circunstancia ocasional.

Por tanto, “hacer cooperativa” se caracteriza por compartir valores y principios, pero también por compartir una visión futura de la realidad<sup>23</sup> en la que se encuentran los sujetos. Gracias a su misión como empresa cooperativa, se puede establecer una ruta por la senda de la cooperación social, económica, cultural y ambiental.

La acción en la empresa cooperativa está orientada a dar

<sup>22</sup> Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Ed. Harvard University Press, 1ª edición.

<sup>23</sup> Es necesario precisar que la realidad está relacionada directamente al uso de un bien que se comparte entre los sujetos. Vale decir que el bien que se comparte tiene la característica de que el uso de los actores no puede separarse de la ventaja que los otros obtienen del mismo bien. Lo que implicaría que el interés de cada uno se “debe” realizar conjuntamente a los de los otros.

un propósito al bien común y es por tanto el propósito el que se comparte, utilizando un bien común. Por bien común entendemos un bien donde la ventaja que el sujeto obtiene no puede separarse de la ventaja que los otros tienen del mismo bien. Es decir, el interés de cada uno se realiza con-juntamente con el de los otros, y responde a la pregunta ¿dónde queremos llegar?, teniendo su esfera de acción en el conflicto de identidad que presentan los actores respecto al bien común.

A este punto cabe preguntarse: ¿cómo se consigue un desarrollo empresarial cooperativo sin desviarse de la senda del “hacer cooperativa”?

El elemento que caracteriza el “hacer cooperativa” está en la relación inter-subjetiva de los actores, donde ningún actor puede alcanzar su bienestar si no lo alcanzan los demás. Para ello es necesario que el sujeto se conozca y se preocupe por el bienestar de los demás sujetos. Por tanto los requisitos para “hacer cooperativa” serían la capacidad de comunicación entre los asociados y la mejora de los niveles de eficiencia y eficacia social, o bien-estar social.

En el primer requisito tenemos que diferenciar entre la acción de comunicar y la acción de informar, que son totalmente diferentes y muchas veces son confundidas.

La acción de informar (su resultado es la información) nos sirve para obtener y dar elementos a la hora de tomar una decisión, es decir es necesaria para coordinar decisiones. En cambio, la acción de comunicar (su resultado es la comunicación) implica establecer tiempos, espacios y dinámicas para dar voz a las ideas, opiniones e incluso sentimientos de y entre los sujetos.

Albert O. Hirschman<sup>24</sup> (1970) nos propone un análisis de las opciones voz, salida o lealtad (*voice, exit or loyalty*) que se nos plantean en el espacio económico y político. Casi de forma errónea se ha entendido que las opciones de los sujetos se dan en dos dimensiones herméticas, es decir, la opción de salida o lealtad se da en la dimensión económica, lo que podría ser identificada como una libertad negativa (*libertad de*). En cambio la opción voz tiene su espacio en la dimensión política, donde el ciudadano político puede ejercer su derecho de manifestar sus ideas o preferencias políticas. La *opción voz* se ha interpretado como una acción de protesta colectiva o individual en la dimensión política.

La anterior formulación se ha tenido en cuenta desde el individualismo metodológico, enriqueciendo la Teoría de la Elección Individual o la Teoría de la Elección Pública (J. M. Buchanan, 1972)<sup>25</sup>. El problema es que aunque teniendo elementos válidos para interpretar las acciones racionales de los sujetos, la interpretación se ha basado únicamente en espacios dominados por las empresas capitalistas o por el Estado, teniendo una concepción de los grupos de presión y la formación de la “sociedad civil” como formas de acción colectiva.

En cambio, en un análisis desde la función social y económica de la empresa cooperativa las opciones *voice, exit o loyalty* toman distintas dimensiones.

La empresa cooperativa a través de la gobernabilidad democrática pone en valor, tanto la opción *voice* como la *exit*. No se debe únicamente al principio “Una voz, Un Voto”, sino también por la posibilidad de entrar y salir libremente (Principio de Puerta Abierta o Libre Adhesión).

A diferencia de la empresa capitalista, la empresa cooperativa extiende la opción *voice* a la relación económica y fomenta la gobernabilidad democrática. La gobernabilidad necesita de procesos e instrumentos de comunicación que pongan en juego a las personas que participan en la función económica desde sus preferencias iniciales. Gracias a los procesos de comunicación las preferencias tienen y pueden modificarse con base en las reflexiones y en las convicciones comunes.

Es importante resaltar la *opción voice* que tienen las empresas cooperativas (opción constructiva basada en la co-creación), que las empresas capitalistas únicamente ponen en marcha de forma unidireccional. Es el ejemplo de las estrategias basadas en las 5P (la quinta P está por personas) donde se diseñan instrumentos para consultar la opinión de los consumidores, pero nunca con la posibilidad de gobierno sobre la acción de la empresa; sólo se pueden aceptar los productos y servicios definidos por los Estudios de Mercado. En el caso en que no nos gustasen tendríamos únicamente la opción de *exit* (salida) o en el caso de ser un mercado cautivo la *opción de loyalty (lealtad)* –forzada (*sic!*).

Esta reflexión nos lleva a la conclusión de que la empresa cooperativa –desde la gerencia– tiene mayor capacidad de diseñar estrategias desde donde moverse para mejorar su eficacia. Esto se debe al canal bidireccional que se plantea en la participación de los asociados. Además de

<sup>24</sup> Hirschman, A. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Ed. Harvard University Press.

<sup>25</sup> Buchanan, J.M. (1972). *Teoría de la elección pública*. Buchanan, J.M. (1972). *Teoría de la elección pública*.

poder potenciar la relación en red de sujetos dentro y fuera de la empresa cooperativa, haciendo más dinámica la vida cooperativa y multiplicando los efectos de un recurso acumulativo como es la información.

El segundo requisito que hemos identificado del “hacer cooperativo” es la búsqueda de altos niveles de bienestar social de los asociados y de la comunidad. Como hemos dicho el concepto de cooperación que hemos manejado al inicio está basado en la diferencia con la coordinación. La coordinación está basada en una jerarquía y en una legitimación de la misma, es decir, en una diferencia entre los sujetos y los ámbitos en los que interactúan.

No se pone en duda que cualquier empresa necesita de una actividad de gestión para hacer converger las voluntades individuales, pero la diferencia entre la empresa capitalista y la empresa cooperativa, es que la capitalista está caracterizada por el poder jerárquico, que es funcional para obtener una mayor eficiencia en la coordinación de los recursos, mientras que la cooperativa –además- se asocia al poder derivado de la reputación y la legitimidad colectiva de los sujetos. Por esto, el estilo de gobernanza en las empresas cooperativas tiene mayor complejidad, necesita considerar el valor específico de la identidad de los sujetos.

Una primera conclusión es, por tanto, que el desarrollo empresarial cooperativo necesita de instrumentos y métodos de comunicación propios a la identidad de “hacer cooperativa”. Así mismo es vital que los instrumentos estén orientados a valorar la identidad de los individuos –asociados a la cooperativa y miembros de la comunidad– como beneficiarios directos e indirectos de la función social y económica de la empresa cooperativa.

### III

## A modo de conclusión

Sin lugar a dudas el cooperativismo se encuentra en una encrucijada. El hecho de que en la antesala de su cincuenta aniversario, el Grupo Cooperativo Coomeva plantee una discusión interna sobre la viabilidad de la forma de

empresa, es un indicador importante en el movimiento cooperativo colombiano e internacional.

Son muchos los retos que podemos identificar para determinar el desarrollo empresarial cooperativo, pero fundamentalmente pongo atención en dos retos. El primero está relacionado con la necesidad de la economía de mercado de tener actores plurales y así enriquecer la gama de posibilidades para los individuos y no solo estar condicionados por la libertad negativa. Este reto implica también un desafío que está relacionado con la necesidad de comunicar y difundir la forma y estilo de “hacer empresa” característico de la cultura cooperativa de Coomeva.

El segundo reto se centra en la necesidad de fortalecer el desarrollo empresarial cooperativo sin poner en riesgo la misma identidad del Grupo Cooperativo, en la que se identifica e identifican los diferentes actores (internos y externos).

Para tener éxito en el reto, podemos identificar un doble desafío. En primer lugar es *necesario evitar dobles –o triples- moralidades*; es decir evitar gestionar el Grupo Cooperativo con lógicas antagónicas y diversas: capitalista vs. cooperativa, o la combinación de lógicas y preferencias sociales autoritarias y paternalistas, extrañas a la libertad positiva de los asociados, dando lugar a lo que podríamos definir como cooperativismo paternalista, en caso de limitaciones a la libertad positiva de los asociados. La presencia de una doble moralidad implicará con el tiempo la aparición de comportamientos como “agentes dobles”, con la doble problemática que esto presenta: (i) gestionar los intereses de agentes con intereses divergentes y (ii) gestionar la identidad de los asociados. La combinación de los dos implicaría una pérdida de capacidad en la toma decisiones estratégica, necesarias para el desarrollo empresarial cooperativo dentro de un mercado en plena evolución. En segundo lugar, es *necesario evolucionar en modelos y estilos de gobernanza* no solo basados en la composición y puesta en conjunto de los intereses de los diferentes actores, sino a través de procesos de innovación social, orientarse hacia nuevos procesos y estilos de gobernanza, los cuales tienen que estar basados en la *relación entre* los grupos de interés, buscando espacios de participación real y co-creación de formas e instrumentos para fomentar el desarrollo empresarial cooperativo.

A black and white photograph of several chess pawns of various shades (black, grey, white) arranged on a chessboard. The pawns are positioned in a circle around the central text. The lighting creates long, soft shadows on the board.

**1<sup>er</sup> Congreso**  
**Ideológico**  
**de Cooameva**

La reflexión en torno  
a la fuerza de nuestras  
ideas cooperativas.

# Caso del Grupo Coomeva desde la perspectiva estratégica del Gobierno Cooperativo y su impacto en los resultados

Alfredo Arana Velasco



**Economista de la Universidad del Valle, MBA de la Universidad ICESI en convenio con la Universidad de Tulane y en la actualidad culmina un Executive MBA de la Universidad de Los Andes.**

**Desde hace 25 años está con nosotros en Coomeva y es hoy Presidente Ejecutivo del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.**

## Comentarios introdutorios UNES\*

El Presidente Ejecutivo de Coomeva, Dr. Alfredo Arana realizó una ponencia sobre la particularidad del Caso del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva desde las perspectivas de estrategias, del gobierno corporativo y sus impactos en los resultados. La presentación fue exhaustiva en el uso de datos y análisis de la trayectoria a partir de la historia de Coomeva. Como el mismo autor lo expresó en la Conferencia, su trabajo hace parte de su tesis de Maestría en Administración que culminó y da cuenta de un profundo estudio de la doble dimensión de Coomeva, tanto como empresa y su dimensión corporativa, como cooperativa y su dimensión solidaria.

Su exposición permitió apreciar los diferentes impactos sociales y económicos – internos y externos, que se han dado en la organización y además apuntó al cómo se deben abordar para definir la visión de futuro en la doble dimensión corporativa y cooperativa. La metodología empleada por Arana, aporta elementos valiosos para los debates que se deben dar en el interior de la Cooperativa, ya que permiten identificar los momentos de cambio y toma de decisiones estratégicas y de proyección al futuro de la organización.

\* UNES: Unidad de Estudios Solidarios. Pontificia Universidad Javeriana.

Sobre el trabajo del Dr. Arana hay varias observaciones. En primer lugar, su visión sobre las nuevas tendencias de la empresa y su preocupación por la responsabilidad social denotan algo consabido en las organizaciones del sector solidario y es el “actuar bien en lo económico, en lo social y en lo sustentable”. Es claro que las cooperativas vienen marcadas con esa “esencia de responsabilidad social” pues se consideran las empresas socialmente responsables por naturaleza.

Pero esta observación, no viene de que sean empresas capitalistas “más inteligentes”, como lo recomienda Bill Gates. Ese “capitalismo que basado en los principios de actuación de la empresa privada es mucho más consciente y mucho más incidente en la población con un interés distinto al de los accionistas” hace parte de lo que comúnmente se considera Responsabilidad Social Empresarial (RSE) pero esta es propia de una necesidad del capitalismo, no de una necesidad de la empresa solidaria que si bien opera en el mercado capitalista y es de propiedad privada colectiva, su necesidad no es mostrar lo que su esencia le imprime: la satisfacción de las necesidades de sus asociados a la vez que cumple con sus principios y valores, siendo así responsable tanto en lo económico, como en lo social y en lo ambiental. En síntesis, Coomeva es responsable socialmente al ser coherente como cooperativa, y no por seguir las recomendaciones de la RSE.

El Gerente concluye entonces y de manera sustentada, que Coomeva ha mantenido a lo largo del tiempo su preocupación por mantenerse centrada en sus asociados, ya que ante todo, la evolución del portafolio responde a la defensa y protección de un “estilo de vida Coomeva” y esta búsqueda ha llevado a un continuo proceso de planeación estratégica y haciendo que Coomeva “mantenga su rumbo” generando valor visible y contable a sus asociados y a la comunidad que Coomeva atiende.

## Conferencia

---

Saludo muy especial a todos los distinguidos cooperativistas que hoy han sido reconocidos, también a las personas que ocupan la mesa directiva, agradecimientos a los conferencistas invitados y obviamente un saludo para todos los participantes.

Sin más preámbulo vamos a compartir algunas ideas del Proyecto de Grado que estoy desarrollando para terminar los estudios de Maestría en la Universidad de Los Andes, el cual he denominado “Caso del Grupo Coomeva desde la perspectiva de la estrategia del gobierno cooperativo y su impacto en los resultados”.

La primera pregunta que uno debería hacerse es porqué elegir un tema como este y porqué enfocarlo hacia los dos primeros aspectos: el de estrategia y el del gobierno cooperativo, en una organización como Coomeva.

Yo creo que sin duda alguna Coomeva es un referente, y que no suene esto a soberbia ni a inmodestia, porque no falta una entidad cooperativa nacional o internacional que por lo menos una vez al mes esté tratando de conocer nuestro modelo cooperativo. Esto nos hace indudablemente un modelo de referencia, además de los reconocidos impactos sociales y económicos que ha tenido la organización en nuestro país.

Coomeva como modelo cooperativo es la segunda razón de escoger de este tema para un proyecto de grado en una universidad como la de Los Andes. Indudablemente nosotros somos una empresa fascinante, rica en cosas distintas y no encajamos fácilmente en los modelos que se utilizan y observan diariamente en los desarrollos conceptuales especialmente en este tipo de universidades. Nosotros no encajamos fácilmente dentro de los modelos de empresa privada o pública, somos indudablemente un tipo de empresa con unas singularidades que nos hacen una experiencia distinta en nuestra concepción.

Y la tercera razón que comparto con ustedes es que me parece enriquecedor revisar la historia, mirar el presente dentro de mi concepción pragmática y sencilla de las cosas. Pero de nada sirve mirar el pasado y entender el presente si esto no nos sirve para seguir construyendo una Coomeva capaz de anticiparse en la visión de futuro y no solo capaz de ejecutar esa visión, como han sido capaces esos que nos han antecedido en la creación de esta maravillosa organización.

La presentación tiene esta agenda:

- Agradecimientos y saludos especiales.
- Movimiento Cooperativo: mundial y colombiano.
- Marco conceptual: Cómo estudiamos la estrategia y el gobierno.
- Etapas estratégicas y de gobierno.
- Evolución de resultados: asociados, usuarios y financieros.
- Conclusiones “Tres líderes y tres miradas”.

La idea central de este proyecto es tratar de identificar dónde Coomeva ha tenido etapas estratégicas en su proceso de desarrollo histórico y cómo esas etapas estratégicas se relacionan indudablemente en una cooperativa con nuevos modelos de gobierno y con nuevas formas de gestión y administración. Luego se hace una síntesis de cómo cada etapa ha tenido diferentes impactos en los resultados en nuestra organización, tanto sociales como económicos. Al final se presentan cinco conclusiones que quiero compartir con ustedes y que aspiro sirvan para los dos días que vamos a estar en este Congreso pensando en una mejor Coomeva.

Y para terminar la presentación de este proyecto de grado, tuve la gran fortuna de entrevistar a muchas personas, algunas de ellas con más formalidad. En esta oportunidad quiero compartirles un video que hemos llamado: “Tres líderes, tres miradas”, el cual incluye los apartes de las entrevistas que se hicieron a los doctores Armando González, Víctor H. Pinzón y Uriel Estrada, quienes a través de este medio nos dejan un mensaje muy interesantes, el cual he querido también compartir con ustedes.

Para empezar por los agradecimientos, creo que es un momento oportuno para agradecer a todos los más de 270.000 mil asociados de la Cooperativa que día a día, con su confianza y credibilidad en esta organización, dan muestra de la validez del modelo cooperativo. A los fundadores por su visión prospectiva y futurista. A los dirigentes que durante casi cincuenta años han sido capaces de orientar y llevar esta organización al nivel en el que hoy la encontramos. También quiero hacer una mención especial a dos personas de Coomeva que me han ayudado bastante en el desarrollo de este trabajo: la doctora Liliana Guzmán y Paul Semman. Y obviamente, a mi compañero de tesis, Moisés Loaiza, que ha aportado nuevas ideas a este foro.

Creo que mirar históricamente a Coomeva desde esta perspectiva de estrategia y de gobierno, nos ofrece elementos muy importantes para los debates y discusiones de este Primer Congreso Ideológico. Aunque los anteriores conferencistas ya han aportado elementos sobre la historia del Cooperativismo a nivel mundial y en Colombia, yo quisiera adicionar en esta línea histórica, que definitivamente y sin lugar a dudas, el modelo cooperativo tiene vigencia y validez como modelo de desarrollo de empresa.

Escuchamos permanentemente la gran preocupación y las nuevas tendencias de las empresas tradicionales por la actividad social, ya lo decía mi antecesor, “las cooperativas están hechas con esa esencia de responsabilidad

social, con la preocupación de actuar bien en lo económico, en lo social y en la sostenibilidad ambiental”. Otra persona muy reconocida en el mundo empresarial privado, Bill Gates, cofundador de la empresa de software Microsoft, recientemente expresó que es necesario desarrollar un capitalismo más inteligente que el basado en los principios de actuación de la empresa privada, que sea mucho más consciente y que incida más en el bienestar de las poblaciones y públicos de interés distintos a sus accionistas.

Recientemente Michael Porter, con su documento “El valor compartido”, ha generado una gran discusión acerca de este nuevo enfoque de las empresas privadas, siendo ahora todos mucho más conscientes de la necesidad de aportarle a la sociedad y a las comunidades que impactan. Vemos como en este sentido, la Organización de las Naciones Unidas ha hecho un reconocimiento a nuestro sector, proclamando el 2012 como el Año Internacional de las Cooperativas, distinción que nos ha permitido ser más visibles y tener espacios de reflexión por todo el mundo.

En el marco conceptual de mi trabajo de grado pretendíamos identificar en la estrategia de Coomeva, los momentos donde hubo cambios en la formulación estratégica, en la misión, en la visión, en los valores, en los objetivos, reflejados en muchos casos en cambios estatutarios, cambios en la dimensión cooperativa y cambios en su estrategia de crecimiento. Hay épocas donde Coomeva creció lentamente y otras en las que la dinámica de crecimiento ha sido muy grande. Se han presentado, en la mayoría de los casos, decisiones estratégicas seguramente conscientes, pero en algunas ocasiones también han sido inconscientes.

Se presentan en nuestra historia momentos donde no hemos crecido en asociados, pero hemos crecido en cobertura a través de la prestación de nuestros productos y servicios. Ese tipo de momentos era los que pretendíamos identificar para ubicar las etapas estratégicas.

En la dimensión empresarial hemos vivido cambios en la composición del portafolio de inversiones y cambios estatutarios o reglamentarios que han implicado replanteamientos y la evolución de nuestra Cooperativa.

Obviamente, hemos acudido a conceptos cooperativos y a marcos conceptuales desarrollados para la empresa privada. A veces nos quejamos de que no hay mucho material en el mundo cooperativo, pero uno se lleva gratas sorpresas de que en el mundo se está generando una buena producción de desarrollo conceptual de empresa

cooperativa. En tanto para los temas de estrategia y de gobierno corporativo también hay un amplio desarrollo conceptual.

Hemos utilizado modelos sencillos para revisar cómo ha sido el desarrollo de la estrategia Coomeva. Al respecto nos ha sido útil la propuesta de Kaplan y Norton sobre cómo pensar, cómo diseñar una estrategia y cómo llevarla a una ejecución a través de modelos operativos, pero no es la idea detenernos en esto sino simplemente mencionarles que hemos acudido a estos autores en algunas de las etapas de nuestra definición estratégica.

Cuando ustedes traten de definir una estrategia para Coomeva, deben tener muy presente el tipo de organización ésta es, y por lo tanto contemplar sus tres componentes:

- El componente cooperativo.
- El componente corporativo.
- El componente competitivo.

El componente cooperativo tiene que reflejar la esencia de lo que somos y de lo que nos corresponde hacer como cooperativa. Por eso en Coomeva siempre estamos trabajando en temas como sostenibilidad, equidad, confianza, servicio, democracia, educación y solidaridad. Nuestra misión organizacional refleja precisamente el desarrollo integral de los asociados como propósito y el compromiso que hemos hecho frente a ellos para ofrecerles dicho desarrollo.

En el componente corporativo es donde Coomeva se ve frente al mundo empresarial como dueña de 17 empresas, agrupadas en cuatro sectores. Aquí es donde nuestra Cooperativa tiene que tomar la decisión de dónde invertir y dónde no invertir, definiendo su estrategia corporativa.

Y tenemos al final el componente competitivo. Coomeva en su definición estratégica establece por ejemplo, cómo va a ser mejor que sus competidores en un servicio como el de la medicina prepagada y cuáles son las razones fundamentales con las estamos convocando a la gente para que prefiera estar con nosotros y no con otras entidades. A esto se le llama estrategia competitiva.

Mi invitación es a que en todo este Congreso Ideológico no perdamos de vista estos tres componentes de la definición estratégica de nuestra organización.

En el marco conceptual de este trabajo y como elemento correspondiente a la estrategia, tratamos de identificar el modelo gobierno y la estructura administrativa, identi-

ficando los cambios o momentos distintos del gobierno corporativo en una organización como Coomeva. De una manera muy sencilla revisamos en la línea de tiempo de Coomeva, para precisar en qué etapa o momento se generó un nuevo modelo de gobierno, dónde hubo cambios importantes en la estructura administrativa, dónde se vivieron nuevas formas de tomar decisiones y dónde se dieron cambios en los repartos de las utilidades o los excedentes de la organización, dependiendo del tipo de entidad que era Coomeva en cada época histórica.

Más específicamente buscamos cambios estatutarios, modificaciones en la estructura organizacional, especialización de las actividades, creación de las empresas, conformación del Grupo Empresarial, crisis de poder, conflictos de interés y formas de solución. De esa forma encaramos el estudio de las etapas desde el punto de vista de gobierno corporativo.

Para estudiar este tema también hemos hecho acopio de una gran cantidad de alternativas conceptuales acerca de los modelos de gobierno, tales como “La teoría de la agencia” que enriquece el análisis en cualquier organización. Encontramos unos documentos de la Universidad de Sherwood en donde también fue incluida la conferencia del señor Luis Ramírez, autor citado por el doctor Armando González, con importantes planteamientos para esta discusión. En dichos cuadernos no solo hay temas de gobierno corporativo, sino también de estrategia.

Hay un libro interesantísimo aquí en Colombia que escribieron los doctores Dante Cracogna y Carlos Uribe Garzon acerca del marco conceptual del gobierno corporativo. Ellos plantean la discusión de que las cooperativas no deben hablar de gobierno cooperativo sino de gobierno corporativo. Permítanme desde ahora apartarme de esa discusión y hablar todo el tiempo de gobierno corporativo, entendiendo que recoge los desarrollos acerca del movimiento cooperativo. Además y para ganar tiempo, no voy a hacer referencia a otros planteamientos sobre modelos de gobierno que se han presentado, inclusive en empresas no cooperativas, así como también en algunas empresas cooperativas que tuvieron dificultades en su desempeño lo que significó su desaparición por problemas de gobierno corporativo.

Como pueden ver, existe a través de esta diapositiva que recopila el planteamiento de Luis Ramírez, una gran coincidencia entre lo que estoy presentando con lo que presentó el doctor Armando González. En esencia, los paradigmas de gestión tanto de la empresa cooperativa como de la empresa privada evidencian profundas diferencias. El secreto del desarrollo de una cooperativa y la

solución a esa gran inquietud de no perder la identidad cooperativa a pesar de lograr un desarrollo como organización empresarial, se basa en entender esas profundas diferencias y de ser capaces de desarrollar formas distintas de trabajo, de encarar la realidad y de competir en los mercados.

Esta diapositiva tan llena de información es el gran resumen del estudio y lo que logramos identificar en Coomeva próxima a cumplir sus 50 años, organizado en cuatro grandes etapas estratégicas:

- **La primera etapa que denominamos de gestación y florecimiento:** Duró 16 años y correspondió casi exactamente con el periodo en el que estuvo al frente de la organización el doctor Uriel Estrada Calderón (desde 1964 a 1980).
- **La segunda etapa la denominamos de expansión geográfica y de diversificación de actividades:** Duró nueve años y se desarrolló con las gerencias de los doctores Víctor H. Pinzón (1981 a 1982), Alberto Lopera (1983) y Gerardo Restrepo (1984 a 1989).
- **La tercera etapa la hemos denominado de crecimiento y especialización de las actividades:** Etapa de 15 años que va desde 1990 hasta el año 2005 y en la que tuvimos las gerencias de los doctores Carlos Alberto Lozano (1990 a 1992), nuevamente Víctor H. Pinzón (1992 a 2000) y Laureano Novoa (2001 a 2005).
- **La última etapa que hemos llamado de focalización y gobernabilidad:** Corresponde al periodo de siete años a la fecha, que inició en 2005 al 2012 mientras he asumido la Presidencia del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.

A continuación tratemos de destacar lo más importante de cada una de estas cuatro etapas, desde el punto de vista de la estrategia y del gobierno corporativo:

**El momento de gestación es indudablemente la etapa donde Coomeva nace como una solución de protección y seguridad social** para los médicos, aunque en los primeros años Coomeva fue una entidad que quería resolver la necesidad de seguridad social de sus asociados y que inició como cooperativa de ahorro y crédito.

Para los años sesenta, como lo vimos anteriormente, el movimiento cooperativo tuvo un gran auge en nuestro país y en toda Latinoamérica. En Colombia, de la mano de Uconal, de Cuna Mutual, de la Universidad Obrera y de la iglesia católica que fue muy importante para el desarrollo del movimiento cooperativo. En el caso de Coomeva, la orientación del presbítero Marco Fidel Reyes fue fundamental en su proceso de gestación.

Coomeva fue fundada el 4 de marzo de 1964 por 27 médicos con \$6.600 pesos. Aquí quiero hacer la misma comparación que han hecho muchísimas veces los doctores Pinzón y Estrada al aclarar que para esa época una consulta médica valía unos 40 pesos. Trayendo el indicador de la consulta médica a un valor del día de hoy, la inversión inicial en Coomeva fue de ocho millones de pesos.

Revisando lo que pasó en esa etapa que marcó la génesis de lo que es Coomeva y me anticipo a la conclusión de que Coomeva mantiene su rumbo. Coomeva hoy es esencialmente igual a la que era en su etapa inicial. En este primer periodo se amplió el vínculo de los profesionales, se dio una diversificación no relacionada en la actuación de la Cooperativa y se abordó la prestación de los servicios de ahorro, crédito, seguros y vivienda, éste último uno de los servicios de mayor desarrollo para ese entonces.

En 1968 y durante la quinta Asamblea de Coomeva, se tomó la temprana decisión de ampliar el vínculo a otros profesionales. También en ese año se evidenció la inclinación de participar y liderar el movimiento cooperativo colombiano, gracias a la intensa participación a través del doctor Uriel Estrada principalmente.

Desde 1976 Coomeva reafirmó su vocación multiactiva, abandonando su definición estatutaria como cooperativa de ahorro y crédito. Los resultados en este periodo nos muestran que Coomeva, al terminar estos primeros 16 años, alcanzó una cifra de 3.000 asociados, con una concentración en la región del Valle del Cauca pero con unos primeros asomos en otras regiones del país.

En temas de gobierno corporativo esta primera etapa, como es natural en las cooperativas es su periodo fundacional, presentó una alta concentración de funciones y poderes sobre sus dirigentes, quienes asumían muchas funciones administrativas. En el caso concreto de Coomeva, encontramos en esa época una participación mayoritaria de profesionales de la salud. Se tuvo en esta primera fase la idea y el desarrollo de nombrar delegados por profesiones, una iniciativa aún interesante para nuestra época.

Se aprobaron en ese entonces las asambleas de delegados, es decir que ya no operarían más las asambleas completas de todos sus asociados. Esto se inicia en 1974 con 67 delegados, posteriormente en 1994 evolucionamos a 100 delegados. Es una etapa y en la siguiente, en donde la cifra financiera presentó un crecimiento fundamental del patrimonio, que obedeció a los nuevos aportes de los asociados.

Aquí es donde viene una de las grandes discusiones en el movimiento cooperativo y al interior de Coomeva: de acuerdo con mis conclusiones lo que teníamos eran servicios de precios inferiores a los del mercado, pero seguramente sacrificando en buena parte la dinámica del crecimiento del patrimonio o por lo menos no permitiendo la recuperación de la pérdida del poder adquisitivo del mismo.

Como conclusión general de esta etapa podemos compartirles que esta primera de gestación y florecimiento de la cooperativa transcurre en los primeros 16 años de existencia y presenta estos hechos estratégicos relevantes como son:

- Su fundación como cooperativa de ahorro y crédito.
- La apertura temprana del vínculo asociativo a otros profesionales.
- La creación de fondos mutuales, que además de marcar una vocación de protección social junto con el modelo de pago de aportes permanentes, se convierten en la columna financiera de Coomeva para su futuro.
- El evidente interés y la alta participación de Coomeva en el movimiento cooperativo nacional e internacional.
- Y la decisión de convertirse en una cooperativa multiactiva marcaron un claro derrotero dentro de la vocación en esta primera etapa de desarrollo de nuestra organización.

**Pasemos a la segunda etapa que transcurre en los siguientes diez años (1981 y 1990), y que se caracteriza por la expansión geográfica y la diversificación de actividades.** Aquí quiero hacer un alto para decir que seguramente si otra persona hiciera este análisis podría establecer etapas distintas; nosotros hemos llegado a estos periodos por la metodología que adoptamos al tratar de identificar las estrategias de los distintos gobiernos corporativos que han liderado la organización.

En esta segunda etapa encontramos una ampliación en la cobertura nacional de Coomeva, con su llegada a otras regiones como Antioquia, Eje Cafetero, Caribe y el Pacífico colombiano. Además en ese momento histórico aparece en nuestro país una forma de planeación estratégica de la que Coomeva no fue ajena. Es allí cuando se inician los procesos formales de planeación estratégica en nuestra organización y quizá uno de los documentos más interesantes que hemos encontrado en este estudio, en toda la historia de Coomeva, es el Acuerdo del Consejo de Administración número 12 de 1984. Porqué esta Acuerdo tan es importante? Porque en él se hizo un reconocimiento a la actuación nacional, a la actuación mul-

tiactiva y a la necesidad de nuestra cooperativa, acorde con sus condiciones, de definirse como una organización matricial. Este documento, que marca toda esta etapa de Coomeva, le da una gran relevancia al empoderamiento otorgado a las regionales, que ya tenían en su capacidad de decisión del gobierno corporativo una gran amplitud de poder y operación.

Durante esta etapa realmente no hay un proceso de diversificación muy grande, aunque en 1988 aparecen empresas como salud oral y el servicio funerario. Vemos aquí que lo que ocurrió y que sigue siendo común en la historia de Coomeva son los grandes periodos de expansión y de diversificación, a los que se siguen periodos de focalización y de recogimiento en el proceso empresarial. En cuanto al gobierno corporativo y a riesgo de repetir, esta etapa fue de grandes ajustes y adecuaciones del modelo de gobierno y de la estructura administrativa de Coomeva, especialmente por el Acuerdo que he mencionado. Se definió la estructura matricial con alto poder administrativo en las regionales, se eliminó la participación de los administradores como miembros del Consejo de Administración, se generaron los aún vigentes “subsidios cruzados” y se hicieron evidentes los intereses selectivos por unos precios inferiores para quienes usan los servicios, aún en detrimento del crecimiento patrimonial de la organización.

**La tercera etapa la denominamos de crecimiento y de especialización de actividades y corresponde a un periodo de 15 años entre 1991 y 2005.** Esta etapa es importantísima para Coomeva, especialmente la primera parte de los años 90. En 1991 se adoptan decisiones estratégicas orientadas a fortalecer los procesos de mercado y estructura, algo que hasta ese momento no existía en Coomeva: gente apoyando los procesos de vinculación a la Cooperativa. La consecuencia de esta decisión fue que en la primera parte de la década del 90 tuviéramos un crecimiento no conocido hasta ese momento en nuestra historia. En este periodo, para reforzar lo que acabo de decir, Coomeva pasó de tener 3.000 asociados a tener 14.000 y entre el año 1990 al 2005 crecimos de 14.000 mil asociados a 112.000.

Durante este periodo se inician también en Coomeva grandes debates alrededor de su vocación multiactiva. Tomamos la decisión de especializar a Coomeva en una cooperativa financiera y a esto se siguieron los cambios ocasionados por la crisis financiera que impactó al movimiento financiero colombiano y en gran medida, al movimiento financiero cooperativo colombiano. La posterior promulgación de la ley 454 de 1998 hizo que Coomeva retomara esa decisión de convertirse en una cooperati-

va especializada financiera y decidiera conservarse como una cooperativa multiactiva.

Es en este periodo y especialmente entre los años 2000 al 2005 donde Coomeva tuvo una gran concentración en el desarrollo de sus empresas de salud y podríamos que hasta en detrimento del desarrollo de la empresa cooperativa. Las cifras que alcanzamos en esa época así lo demuestran.

Se constituyeron sociedades como Salud Coomeva Medicina Prepagada, Coomeva EPS y Coomeva Recreación y Cultura, entramos a participar de la Clínica Materno Infantil Los Farallones, se creó Fronter, que posteriormente llamaríamos Hospital en Casa, Coomeva asume el control de Sercofun Los Olivos, se compra el Club Los Andes. Es una etapa que nuevamente se puede definir como de diversificación no relacionada, o sea que intentamos cubrir muchos sectores a través de nuestra actuación empresarial.

Y aquí planteo un debate que ya han expuesto mis antecesores con amplitud, pero que quiero tratar desde el punto de vista de Coomeva, y es cuando se conforman las empresas no cooperativas, las cuales se justifican en nuestro caso por razones de índole legal. En muchas oportunidades tuvimos presiones del Gobierno para especializar nuestras actividades, en otros casos por razones de índole estratégica porque queríamos desarrollar de una forma más acelerada algunos sectores y en muchos casos, diría yo, por razones de gobierno corporativo.

Muchos de los que están aquí fueron testigos de los debates que tuvimos sobre si debíamos separar la actividad financiera haciéndolo a través de una cooperativa espejo, o sea una cooperativa que tuviera los asociados en Coomeva y los asociados en la cooperativa que quedaba como matriz.

Estamos seguros que si hubiéramos tomado ese camino hoy estuviéramos hablando de otra cooperativa y eso no nos hubiera funcionado. Encontramos evidencias de ese tipo de decisiones tanto en Colombia como a nivel internacional, donde el modelo termina en dos organizaciones caminando de forma independiente. Quiero afirmar que en mi criterio, crear entidades privadas no invalida ni implica una renuncia a los fundamentos cooperativos. Tenemos la aspiración de que estas empresas privadas de propiedad de la cooperativa sigan conservando los rasgos esenciales de su matriz. Ese es uno de los grandes retos. El pecado no está en tener empresas privadas, como bien nos lo han dicho toda la mañana los anteriores ponentes. Este es un modelo valido, siempre y cuando uno

pueda conservar una matriz cooperativa y llevar desde dicha matriz los rasgos esenciales de actuación de ella a sus empresas.

Cambiando de tema y también durante esta época, tuvimos la oportunidad de haber puesto en servicio en 1997 la Sede Nacional de Coomeva “Uriel Estrada Calderón”, en honor a uno de nuestros líderes y fundadores.

En esta etapa no evidenciamos una gran participación e integración de Coomeva con el movimiento cooperativo. Vemos más bien una Coomeva altamente concentrada en su desarrollo interno. En los resultados de este periodo 15 años, Coomeva experimenta una fuerte expansión en su base social, equivalente a un crecimiento promedio anual del 16%, pasando de 19.000 asociados en 1991 a 169.000 mil asociados en el 2005, es decir un crecimiento de 10.000 asociados por año.

En cuanto al gobierno corporativo esta etapa es de gran crecimiento para las empresas de salud y la consecuente mayor participación de este sector en los espacios de poder en Coomeva, generando intereses en conflicto y selectividad en el destino de los resultados.

La preocupación por el peso de la administración en la participación en las asambleas llevó a que se creara una Zona Electoral Especial, limitando al 10% de la participación de los empleados o quienes tuvieran contratos con la organización. Posteriormente esto se limitó a seis participantes, uno por cada regional.

Terminamos este periodo con una crisis de gobernabilidad que llevó al posterior Acuerdo de Cuba en el año 2005 y a debates intensos, tanto internos como externos. Inclusive tuvimos que asistir el Congreso de la República a dar respuestas, generando alto riesgo reputacional y económico para nuestra organización en noviembre de 2005.

**La cuarta y última etapa, que hemos denominado de focalización y gobernabilidad, va de los años 2006 a 2012:** En esta etapa identificamos los siguientes rasgos destacables. Ya mencioné, partimos con una importante crisis de gobernabilidad que llevó a deteriorar los índices de confianza en nuestra organización. Es una etapa que después de superar esa dificultad de gobernabilidad y de formular un modelo de gobierno corporativo que hoy creemos es interesantísimo, sin querer decir que sea el modelo ideal, nos permitió superar las dificultades anteriores, iniciar un proceso de crecimiento en el número de asociados y presentar un mejor desempeño en los resultados financieros.

Se impulsó “la mega de los 300K”, que pretende algo muy válido y totalmente necesario y es volver a enfocar la organización para que volviera estar centrada en sus asociados. Es decir, que la asociatividad fuera la principal actividad de la organización, no solo por ser una organización social sino por desde el punto de vista económico. Coomeva había podido crear un emporio de empresas gracias a la columna vertebral que se creó desde su gestación y fundación, fundamentada en los ahorros permanentes de los asociados y los fondos sociales de la organización. Vuelve a generarse la discusión acerca de la vocación multiactiva y efectivamente volvemos a ratificar nuestra decisión de conservarnos como una entidad multiactiva, como se hizo en la primera etapa.

En esta etapa hay un gran énfasis en el desarrollo del sector financiero y de aseguramiento y quisimos restarle peso al tema de la salud dentro de la organización Coomeva, proyectando que dichos sectores ganaran más importancia en el Grupo Empresarial.

En Coomeva se construye el Plan Estratégico 2010 – 2015 y se tienen documentos importantísimos como es el caso del Acuerdo en Cuba, del que lamentablemente solo están los registros en las actas, sin existir un documento específico sobre él, que en cambio sí se tiene en el caso de la Declaración de Calima del 2011. En esta última se tienen los lineamientos con los cuales hoy esta administración y este Concejo de Administración está orientando los destinos de la Cooperativa.

Es una etapa donde retomamos nuestro interés por participar en el movimiento cooperativo, al punto tal de que la doctora María Eugenia Pérez hace parte hoy del Concejo de la ACI Américas, al igual quien les habla.

Puedo concluir que en esta etapa de focalización nuevamente volvimos a concentrarnos en pocas actividades, en consecuencia vendimos la empresa Sercofun, salimos de la propiedad mayoritaria de Induguadua y dando clara demostración de la orientación que queríamos tener, nos centramos en el crecimiento de la Cooperativa desde el punto de vista de su base social.

Pasemos rápidamente por algunas cifras:

Esta es una línea de tiempo de cómo se fueron creando las empresas en la organización Coomeva. A los que estamos hoy nos sirve esta reflexión y entendimiento sobre cómo hemos llegado hasta aquí, siempre y cuando nos sirva toda esta información para construir un mejor futuro en nuestra Cooperativa y para ser tan capaces de hacerlo como quienes llevaron esta organización hasta este nivel.

La que sigue es una línea de tiempo pero ya no por etapas estratégicas sino desde el punto de vista corporativo.

El índice de confianza que Coomeva viene aplicando hace varios años refleja perfectamente cuánto se afectan los asociados por alguna información o situación que estamos viviendo. Vemos aquí esta cifra del índice de confianza de los asociados en un 68%, resultado ocasionado por el problema que nos llevó al Congreso en el año 2005 y luego esos dos periodos de descenso corresponden a situaciones o dificultades que hemos tenido en el manejo de la imagen, especialmente en Coomeva EPS.

Sobre el crecimiento en el número de asociados, en estos últimos siete años hemos hecho aproximadamente el 40% de la base social de Coomeva. En esta etapa como en la de 1991 al 2005, nos concentramos en crecer las empresas del Sector Salud.

Sobre el incremento de activos y aportes sociales de la Cooperativa, miren lo importante de que éstas se preocupen por capitalizar y por lo menos recuperar el poder de compra de sus aportes. Las primeras etapas no crecía nuestro patrimonio y no crecían nuestros aportes sociales, mientras en estas dos últimas etapas se ha presentado un crecimiento, reconociendo que todavía nos falta mucho por recorrer.

Sobre la evolución del patrimonio y los excedentes solo en un periodo de tres años hemos tenido pérdidas estos son los de Coomeva recuerden que a partir del año 2005 Coomeva tiene que ser vista a través no solo a través de los resultados de Coomeva sino a través de los resultados consolidados de la organización

## Conclusiones:

La primera conclusión que quería compartir con ustedes es que Coomeva permanentemente a través de su proceso histórico muestra su preocupación por mantenerse centrada en el asociado, en unas épocas seguramente nos habremos alejado un poquito más, pero en general uno puede identificar esta situación. El sueño de lo que hoy quisiéramos todos los que estamos aquí presentes yo creo que está expresado en esas frases que están ahí en esa proyección: el asociado debe gravitar alrededor de Coomeva. Coomeva como fuente única evidente de servicios. Coomeva como un estilo de vida. Y Coomeva con asociados para toda la vida atendiendo cada una de las etapas del ciclo vital.

La segunda conclusión es que Coomeva ha llevado procesos ordenados y sistemáticos de planeación estraté-

gica y entonces la recomendación es de que continuemos haciendo esos ejercicios, hay un ejercicio que se ha hecho por muchísimos años en Coomeva y los valoro y los destaco con especial atención los seminarios de desarrollo institucional que hacemos a principio del año. Como conclusión también quería decirles que a mí me permite decir en este análisis que Coomeva mantiene su rumbo, no quiero decir que no tengamos muchas cosas por hacer muchas cosas por corregir pero es indudable que Coomeva hoy si la miramos a través de los principios cooperativos como con las guías de actuación se refleja si estamos o no cerca de los valores cooperativos Coomeva sin duda hoy conserva su rumbo y conserva sus rasgos esenciales de la primera etapa.

El gobierno cooperativo y el gobierno corporativo son esenciales para el futuro de nuestra organización defino gobierno corporativo como tomar las mejores decisiones, a mí me gustan las cosas sencillas practicas que uno pueda llevar a la aplicación de una manera fácil desde el punto de vista administrativo. tomar mejores decisiones es garantizar la superioridad de los intereses generales por encima de sus intereses particulares y contar con otros dos elementos que las decisiones sean de cali-

dad son soportadas técnicamente y que a su vez tengan oportunidad, en el movimiento cooperativo pecamos muchísimo tal vez en este último aspecto la creación de valor y ese equilibrio entre la dimensión empresarial y la dimensión cooperativa. Dimensión empresarial que busca la sostenibilidad de nuestra organización y la dimensión cooperativa enfocada en el bienestar de las personas tras el modelo de una cooperativa es absolutamente sencillo a veces lo complicamos mucho, el éxito de una cooperativa esta en esa capacidad de cumplirle una promesa de valor y de servicio importante a los asociados.

Hay una frase que nos invita a continuar reflexionando. La creación de valor como una obligación y no como una opción dentro una organización cooperativa.

Somos indudablemente un modelo exitoso, somos un modelo de referencia empresarial nos ganamos en el año 2011 el premio colombiano a la calidad de la gestión tenemos sin duda alguna un gran impacto en la sociedad colombiana tenemos un impacto económico en la sociedad colombiana y queremos impactar en mejor forma el desarrollo económico de país.

# Cooperativismo y espiritualidad

Armando González Materón



Médico cirujano, 22 años a la cabeza de uno de las más importantes instituciones de la salud en Colombia, el Centro Médico Imbanaco en la ciudad de Cali.

24 años de gestión en el Consejo de Administración de Coomeva y destacado Presidente de este órgano en nuestra Cooperativa.

## Comentarios introductorios UNES\*

La presentación del Dr. Armando González Materón, estuvo enfocada en comprender a la cooperación, como decisión racional en diferentes ámbitos de la vida y como muestra de la evolución de la conciencia humana. Afirmación interesante y retadora en medio de un mundo que a pesar de las evidencias de error que resultan de mantenerse en el paradigma del individualismo y la competencia - que solo deja un ganador y millones de perdedores-, invita a reflexionar acerca del porqué del cooperativismo y la ayuda mutua.

Su postura es además una propuesta de una sociedad nueva, donde lo esencial es lo prioritario. La vida y el respeto a la diferencia, el amor y el compartir, son valores que a la vez expresan una elección consciente para la convivencia pacífica de las nuevas generaciones.

Llegar a la cooperación como decisión racional, según González Materón, es en sí mismo una muestra de evolución del pensamiento humano, pero esta no se da espontáneamente. Hay un proceso, un cambio, una transformación que nace justamente desde la conciencia de que lo viejo es el "YO" como meta, para comprender

\* UNES: Unidad de Estudios Solidarios. Pontificia Universidad Javeriana.

que en lo nuevo se necesita del otro para ganar, y de un “NOSOTROS” para lograr aún mejores resultados que se materializan en la lógica “GANAR – GANAR”.

Ese proceso se da gracias a la educación como herramienta libertadora y liberadora, que cambia paradigmas y que eleva la conciencia humana y colectiva. No obstante y como él mismo lo señala, el camino no es fácil. La “parálisis paradigmática” de la cual hablaba Joel Barker desde los años 70, arroja una idea orientadora al respecto: nos resulta invisible el nuevo paradigma porque nos aferramos a las ideas que devienen del viejo paradigma. Y he ahí precisamente el desafío que está afrontando el modelo de Coomeva, ser coherente como cooperativa en lo social y solidario mientras se reinventa cada día en un mercado anclado en el paradigma del individualismo y el egoísmo.

El propósito de su charla, podría resumirse en aportar herramientas para comprender y concluir que las Cooperativas son organizaciones superiores, propias de una evolución de la humanidad que ya inició. Es decir, con su conferencia, el ex Presidente del Consejo de Administración de Coomeva logra transmitir la idea general de que las cooperativas son capaces de utilizar herramientas como la cooperación, la asociación y el compartir, muy por encima de otros tipos de empresa, o en otras palabras, muy por encima del paradigma capitalista tradicional para enmarcarse en un nuevo paradigma, el de la solidaridad.

## Conferencia

---

Muchas gracias a los organizadores del Congreso Ideológico por haberme aceptado con esta charla, la cual solicité dictar después de una experiencia en la Asamblea pasada, luego de que utilicé unos términos que para algunas personas sonaron peyorativos pero que otros comprendieron que son antes que nada, temas de evolución de la conciencia humana.

El propósito es que esta charla realmente nos permita concluir que las Cooperativas son organizaciones superiores, capaces de utilizar herramientas como la cooperación, la asociación y el compartir, muy por encima de otros tipos de empresa. Entonces el tema ya no está orientado en si desde la empresa cooperativa, sino que está enfocado desde el ser interior de cada uno, que tiene que ser modificado en ese mundo interno que somos nosotros, para poder llegar en pleno a los valores de la cooperación.

El título se podría complementar como “la cooperación como indicador de desarrollo espiritual”. Estos a la gente le suenan como términos difíciles y profundos, por lo que quiero aclarar que a lo que me refiero es que un “ser espiritual” es alguien que trata de ser una mejor persona, lo que estamos intentando todos los días y aprendiendo a diario. Básicamente para uno llegar a cooperar, a compartir y a asociarse necesita ser una buena persona y tener unas muy buenas relaciones para poder lograr los resultados que se propongan.

Esta charla está dirigida a todas aquellas personas que piensan que este mundo puede llegar a ser mejor de lo que ya es. Los que estamos seguros de que el ser humano sí puede cambiar y utilizar la cooperación para lograr la prosperidad y la abundancia.

Las personas siempre se han preguntado por qué la injusticia, el odio, la violencia, la agresión, la envidia, el resentimiento, la maldad, las enfermedades, el sufrimiento y demás sentimientos negativos. Responder a estas preguntas no está lógicamente dentro del alcance de esta charla, pero si espero dejar algunas inquietudes que los puedan motivar y ayudar a despegar estas incógnitas.

Para entender el lugar que ocupan las organizaciones que aplican la cooperación es necesario comprender los niveles evolutivos de la especie humana y el desarrollo del cerebro, para entrar en materia con la famosa frase de la Asamblea pasada, que espero ahora podemos comprender.

El primer nivel de la evolución humana es la escala más baja, caracterizada por la lucha desde el instinto, la ignorancia extrema, aborígenes, cavernícolas y caníbales, existían los ritos de sacrificio. No existían los sentimientos de respeto, ni todas las consideraciones por la vida, el sufrimiento y el dolor humano, ya que se vivía bajo el sistema de la selección natural, de la cadena de alimentos y de los depredadores, sin importar a quien haya que comerse o a quien haya que matar.

Afortunadamente este nivel de la evolución humana y de conciencia, en teoría, ya no existe en nuestro planeta en la actualidad, pero a nivel científico si se reconoce la presencia en algunos países del mundo, de tribus que todavía aplican este tipo de prácticas. Por eso decía que el porcentaje de la población que tiene este nivel de conciencia afortunadamente es casi cero, contemplando la existencia de un último vestigio de tribus caníbales en alguna parte del mundo, que serían entonces las personas con el menor nivel de desarrollo espiritual.

En el segundo nivel ya hay sentimientos y las personas están midiendo fuerzas físicas para quedarse con el poder. Se conoce como la ley del más fuerte y la Ley del Talión, donde se promulga que “ojo por ojo y diente por diente”. El porcentaje de la población de este planeta perteneciente a este nivel es aproximadamente del 10%, que es una cifra importante. Encontramos aquí a los que matan o los que están dispuestos a matar, como por ejemplo la guerrilla, las autodefensas cuando existían o si existen todavía, el ejército, la policía, en fin, los grupos humanos que están midiendo sus fuerzas para ver quién se queda con el poder.

En este punto podemos decir que la mayoría de seres humanos estamos dentro del siguiente o tercer nivel, que vamos a explicar más adelante, pero que convivimos con el 10% de personas en el mundo, como los grupos que mencioné anteriormente, que provocando una serie de luchas por el poder.

En el tercer nivel la característica principal es el control monetario. El individualismo y la lucha dentro de la libre competencia, exactamente como lo describió el doctor Salvatore. En ese nivel estamos más del 80% de la población, donde repito la característica primordial es un estado de permanente competencia

En el cuarto nivel quisiera que todos nos preguntáramos si podemos alzar la mano e incluirnos aquí en este grupo. “Estarás en el cuarto nivel el día que no te ofendas por nada, el día que también puedas mirar amorosamente al que está sumido en la más profunda violencia, cuando no juzgues ni tengas el más mínimo deseo de venganza y cuando le desees lo mejor a todos los seres del universo”. Yo me pregunto si hiciéramos una encuesta en este momento cuántos podríamos estar en este nivel.

En el cuarto nivel las personas aprenden a liberarse de la lucha por la subsistencia y desarrollan la comprensión y las habilidades para la convivencia pacífica. Este nivel es muy superior y ya lo vamos a explicar y relacionar con el desarrollo del cerebro, pero para comprender esto tenemos que pensar en los tres aspectos que incluye el funcionamiento de nuestra mente:

- El primer aspecto que tiene la mente es el sistema de defensa, el subconsciente, el paleoencéfalo, o el cerebro reptil, que es muy necesario, pero donde somos totalmente animales.
- El segundo es el sistema de creencias, el consiente, el mesencéfalo, donde manejamos los sentimientos.
- El tercero es el proceso de comprensión, que es la parte de la sabiduría que nos permite desmontar nuestro

sistema de defensas (telencéfalo), formado por todos los traumas y fobias que adquirimos a través de toda la vida; desde que la mamá nos pegó el grito porque estábamos jugando con la cucarachita, ser inofensivo pero que luego de ese grito nos asustará toda la vida porque se nos creó un trauma. Así nos formamos durante todo este tiempo y nos llenamos de una cantidad de traumas y fobias que nos acompañan a la mayoría todavía. Además, a nivel de la comprensión se logra trascender las creencias aprendidas.

Estos son los desarrollos del cerebro en las tres etapas: el que seguimos teniendo es el paleoencéfalo que es el que genera, mantiene y defiende la vida. Es por esto el más importante, el que genera vida (la sexualidad), mantiene la vida (el sustento) y defiende la vida (huyendo o atacando). Este es el paleoencéfalo y ahora vamos a ver a la relación de estos distintos aspectos para poder entender mejor el tema.

La segunda parte del cerebro es el mesencéfalo, el cual se encarga de manejar el proceso sentimental y todas las emociones. El tercero es la región frontal donde está la comprensión y desde donde se dirigen las diferentes ideas de asociación capaces de inhibir los programas instalados que mencioné en el paleoencéfalo y controlar los sentimientos. Un sentimiento negativo de ira o tristeza extrema es inhibido cuando hay comprensión, evitando que este tipo de sentimientos hagan daño.

Entonces las mentes subconscientes siempre están reaccionando con defensas y agresiones y por lo tanto los traumas que esto ocasiona son un serio obstáculo para la convivencia pacífica con los demás seres del universo. Si nosotros nos quedamos en esa cantidad de defensas y agresiones que diariamente evidenciamos, empezamos a entender porqué en esas circunstancias la cooperación y el compartir no se dan fácilmente. Cualquier situación que yo no soy capaz de aceptar o comprender será una causa de sufrimiento y alterará la tranquilidad, la salud, los recursos y la capacidad de disfrute.

La consecuencia de esta situación nos permite concluir en la siguiente frase que mencioné y que molestó mucho a algunas personas: “Nosotros los de planeta actuamos como centauros: mitad humanos y mitad animales”, y yo diría que el porcentaje a mitades no es correcto, sería mejor 95% animales y 5% humanos. Pero esta no es una aseveración mía, ni algo que yo me haya inventado, sino que su veracidad es fácilmente identificable en nuestra cotidianidad diaria, porque algunos comportamientos nuestros son típicos animales, reactivos y automáticos; cuando explotamos y somos salvajes, agresivos y violen-

tos. Otros comportamientos son humanos, voluntarios, racionales, analizables y no automáticos.

Cuando uno mira la cotidianidad de la vida de una persona encuentra que todos estos sentimientos negativos están más presentes que los mismos comportamientos racionales. Desde el punto de vista de la comprensión, alternamos cotidianamente con comportamientos animales, de agresividad, rabia, ira y actos involuntarios automáticos, combinándolos con comportamientos humanos, voluntarios y no automáticos. Para incorporar simplemente una reflexión en torno a la competitividad, de la que se ha hablado tanto y que fue tan bien manejada en la conferencia del doctor Salvatore, podemos decir que lo que está pasando con la competitividad en este planeta es que “cuando compites, nunca ganas, aunque creas que has ganado”. Esta es una invitación a erradicar la competitividad de nuestra mente y tener en cambio un pensamiento creativo, enfocado en tesoros, en tus sueños y en tus visiones. Recordemos cómo no es suficiente tener éxito cuando otros tienen que sucumbir, porque se lucha por el dinero y la supervivencia.

Revisando una reciente edición de la revista Portafolio vemos cómo en este momento se está desarrollando en Colombia un foro sobre competitividad, el cual plantea que el avance de los colombianos en esta materia es muy lento. Se traen conferencistas importantísimos de todo el mundo a escenarios de competitividad para que nos enseñen a “ser competitivos”, o sea a “ser fieras”, a mantenernos dentro de esta cultura y dentro del 80% de la población que está en el nivel tres. Nosotros en cambio lo que queremos es ser organizaciones superiores, donde no tengamos que matar al otro para subsistir. Por eso me cayeron muy bien las palabras del doctor Salvatore cuando decía que en esta lucha por la competitividad se está tocando fondo.

Ahora quiero traer a colación el tema de las profecías mayas del 21 de diciembre, que está siendo manejado por un experto en la materia que es el doctor Fernando Malcun, muy nombrado en la actualidad y que está dictando conferencias en Lima Perú. Él dice que lo del 21 de diciembre comenzó desde el año 1990 aproximadamente y que sí se está generando una situación de cambio por el estado de caos alcanzado por el modelo actual de supervivencia y por ello, el planeta entero tiene que colapsar. Lo que está pasando con los desastres naturales a nivel mundial es prueba de ello. La semana pasada en Guatemala, hace un año en Japón y en fin, una serie de tragedias en todo el planeta que confirman la necesidad de que estas cosas pasen para que salgamos de ese modelo de supervivencia basado en la competencia, hacia un mode-

lo que sea de la convivencia pacífica y armónica. Eso es lo que yo llamo espiritualidad y no está limitado por el componente religioso.

Este evento sobre competitividad al que hago referencia, reseñado en la revista Portafolio, ya se tiene que haber terminado y estaba dirigido a quienes tienen en Colombia la responsabilidad de avanzar en esa carrera de ser más competitivos. La pregunta que nos hacemos al respecto es qué se necesita para ascender en la escala del desarrollo espiritual, que le permita a una empresa ser una organización superior donde se aplique el compartir y la cooperación, en lugar de ser una organización centrada en los conceptos de competencia y competitividad.

Bien sabemos que si no se comparte se origina el individualismo y la pobreza, lo que nos alega mucho más de la espiritualidad. Las personas que no saben dar tampoco saben recibir, al igual que aquellas que se niegan dar o a recibir y que son las generadoras del desequilibrio social y económico de cualquier organización.

Pero entonces qué implica la cooperación? Podríamos al respecto hacer una lista de chequeo con todo lo que implique cooperar, y no estamos aún hablando exclusivamente de una empresa cooperativa.

Cooperar implica una descentralización administrativa del equipo, auto dirigido y autónomo, que garantice el logro de los objetivos. La cooperación permite aplanar las organizaciones y eliminar el exceso de jefes, que son reemplazados por el autocontrol de los equipos de trabajo. Una rigurosa selección de personal que garantice un claro compromiso con el servicio, un proceso constante de crecimiento personal, no dar órdenes sino de suministrar información eficiente, suficiente y oportuna, verificar el compromiso de cada quien con el propósito de la empresa y no aplicar sanciones sino educar y facilitar el auto compromiso.

Recordemos aquí la diferencia entre subsistencia, supervivencia y convivencia, la cual ya mencionamos en el tema del desarrollo del cerebro, presentando los tres elementos de la mente:

- La subsistencia es una característica básica del instinto que implica defensa, lucha, agresión, miedo, huir o pelear.
- La supervivencia es la lucha por el poder.
- Y la convivencia es todo lo contrario: respeto, armonía, compartir, amarse y complementarse los unos a los otros en la diversidad del universo.

Haciendo un resumen de los cuatro niveles citados anteriormente y en los que no quise involucrar temas más profundos del desarrollo de la conciencia, que en realidad incluye no solo cuatro sino siete niveles, podríamos quedar muy tristes al reconocer que nos falta mucho por llegar al ciento por ciento del desarrollo espiritual y por eso simplemente estoy haciendo referencia a estos cuatro niveles que hemos visto y que quiero recapitular:

- El primer nivel de la lucha desde el instinto para subsistir, dentro de la ley de la selección natural.
- El segundo nivel de la lucha por el poder, dentro de la ley del más fuerte.
- El tercer nivel de la lucha por sobrevivir económicamente, compitiendo contra los demás.
- El cuarto nivel donde se aprende a liberarse de la lucha por la subsistencia, para lograr una convivencia pacífica y armónica, donde no somos fieras que buscan devorarse el uno al otro.

Si ustedes analizan el tercer nivel pueden concluir que lógicamente tiene dos eslabones entre los cuales oscila: uno es el segundo nivel con el cual convivimos ya que se trata del 10% de la población y de organizaciones que buscan una lucha por el poder tales como la guerrilla, y con el cuarto nivel donde afortunadamente también existen personas que ya no luchan por la subsistencia sino que construyen una convivencia pacífica.

Entonces, cómo se desmonta ese sistema de defensas y creencias? Cómo se desmonta ese paleo encéfalo que reacciona, siendo conscientes de que nunca lo vamos a poder desaparecer del todo, ya que éste tiene tres funciones necesarias: generar la vida, mantener la vida y defender la vida. Cómo hacerlo permitiéndole que continúe controlando las reacciones que se desprenden de ese cerebro que tenemos, lo cual hacemos todos los días cuando no podemos evitar estallidos de ira, de huida o de defensa. Esto se logra a través de entender nuestra energía vital, desarrollando la comprensión y la aceptación.

Revisemos ahora las tres zonas de energía que existen:

- La zona de luz, en la que aun no estamos ninguno de nosotros pero a donde algún día vamos a llegar, es la que llaman los filósofos modernos como la famosa iluminación, donde el desarrollo espiritual está a un ciento por ciento y no solo prima el amor, sino la paz, la felicidad, la aceptación, la libertad, la plenitud, la comprensión y la capacidad. En la zona de luz ya no hay problemas terrenales, todos ya están resueltos, por lo que sabemos que estamos lejos de alcanzarla.
- La zona de penumbra, donde nos mantenemos todo

el tiempo, es en donde alternamos cotidianamente la satisfacción, el entusiasmo y la alegría, con la frustración, la ira, el miedo, la angustia, el enojo, la envidia, el egoísmo y cien sentimientos negativos adicionales. Esta zona refleja la cotidianidad de la vida y es la que nos ubica también en el tercer nivel de conciencia.

- La zona de oscuridad es en la que debemos incluir a todas las personas que intentan suicidarse o que realmente se suicidan, porque su energía vital está tan baja que entonces optan por acabar con su vida.

No creo que la cooperación pueda estar en esa zona de la oscuridad, como tampoco debería estar en la zona de penumbra, sino ubicarse en la zona de luz, para poder ser mucho más abundante y próspera.

En consecuencia, la comprensión está en el telencéfalo que es la parte racional del cerebro, el único elemento mental que puede producir una limpieza. En nuestra mente tenemos rencor porque alguien nos hizo daño y la verdad es que nadie nos hace daño, el daño siempre se lo hace uno mismo.

La cooperación se basa en un servicio incondicional, que se logra cuando se trasciende la reactividad y los sentimientos y se alcanza la comprensión y la aceptación, que son precisamente las condiciones para prestar dicho servicio incondicional. Eliminar todas las limitaciones que hemos enunciado del paleoencéfalo, que sabemos solo podremos controlar mas no eliminar, superando las conductas y sentimientos conscientes o aprendidos que no nos dejan vivir en paz y armonía, no se logra con gente estresada. Hay que dominar los sentimientos y los pensamientos.

La incondicionalidad abre las puertas de la abundancia, del universo y de una vida plena de satisfacciones. Pero esto lo debemos creer nosotros para prestar un servicio incondicional, que lo único que nos retribuye es abundancia, lo que ha sido demostrado en el mundo entero y que muchas organizaciones comprueban. Las herramientas de la incondicionalidad son sencillísimas, se requiere ser confiable, comprometido, responsable con los acuerdos adquiridos, asumir el servicio con sabiduría y entrega y en definitiva, saber vivir.

Toda persona siempre, en todo lo que hace, debe utilizar su mayor capacidad de trabajo. Por su parte, en las organizaciones descentralizadas donde hay líderes en los procesos, la mayor prueba de liderazgo es hacer que todos los miembros de su equipo aporten su mayor capacidad, evidencien entusiasmo, demuestren energía, traba-

jen con gusto y auto exigencia y disfruten lo que hacen, mostrando alegría, capacidad y dinamismo. Cuando uno como líder de una empresa aplica estas cosas, se pueden asegurar buenos resultados, que incluso pueden catalogarse de fórmulas mágicas porque producen milagros, pero a su vez son tan cotidianas que nosotros mismos no lo creemos.

Veamos aquí qué se requiere para saber vivir, aplicar estos valores y quitarnos toda esa capacidad de ignorancia que tenemos en nuestra mente: se trata de la cooperación y por eso las cooperativas están llamadas a ser organizaciones superiores o son precisamente son organizaciones superiores, porque la cooperación reemplaza la competitividad y cuando todas las personas están alineadas por un propósito común, el servicio se ofrece de forma incondicional y las personas dan lo mejor de sí mismos.

Una frase que tomé de un libro que fue Best Seller en la época de los noventa hace alusión a este tema: “la clave del éxito en el mundo empresarial no significa otra cosa que el cambio de actitud, salir de la selva llena de fieras competitivas y justamente dejar de competir”. También sugiere un cambio en el modelo de negocio de las empresas para que se enfoquen en ofrecer productos y servicios de alto valor para el mercado. Este tipo de empresas, que se consideran organizaciones superiores, lamentablemente solo representan el 10% de las organizaciones del planeta.

Ser superior solo se logra cuando las organizaciones y las personas que las integran tienen como propósito el respeto y el servicio incondicional y cuando el dinero deja de ser un objetivo. Pero vamos a ver lo que pasa cuando uno deja de ver el dinero como un objetivo y deja de ver la maximización de utilidades como único fin.

Recordemos que se puede asumir que sí existen estas organizaciones pero que no representan ni el 10% de la totalidad. Yo recomiendo el libro “El futuro de la administración” de Gary Hamel, donde se menciona cuatro empresas: Google, Whole Foods Market, L. Gore Asociados y SEMCO. Estas empresas que no están centradas en la maximización de sus utilidades producen sin embargo las mayores utilidades en comparación con otras empresas de su tipo, o sea que a través de estas famosas sociedades anónimas, siempre y cuando no estén buscando la riqueza sino en el servicio, se alcanza el mismo resultado que se puede lograr con la cooperación y con la asociación.

Esto también lo han promulgado algunos jefes de Estado, como por ejemplo José Pepe Mújica, Presidente de la Re-

pública de Uruguay, en su el discurso de la verdad ante 193 líderes mundiales. Nos dice: “Hemos creado esta civilización en la que estamos, hija del mercado, hija de la competencia y que ha deparado un progreso material portentoso y explosivo. Es posible hablar de solidaridad y de que estamos todos juntos en una economía basada en la competencia despiadada, hasta donde llega nuestra fraternidad? El desarrollo no puede ser en contra de la felicidad, tiene que ser a favor de la felicidad humana, del amor arriba de la tierra, de las relaciones humanas, del cuidado de los hijos, del tener amigos, de tener lo elemental”.

Entonces qué significa ser una organización que aplica la cooperación y que aprende a servir incondicionalmente? Cuando expreso valores incondicionalmente, quitando las limitaciones inconscientes y conscientes, el estrés y dominando los pensamientos y los sentimientos negativos, tengo cero resistencia con el exterior o sea que no me afecta nada de lo que pasa por grave que sea. Esto es difícil de lograr, lo sabemos, pero es un gran logro cuando nada afecta nuestra paz y la tranquilidad y tenemos cero resistencias con el exterior para tener cero sufrimientos en el interior. Sabemos que felicidad es ausencia de sufrimiento.

Entonces sí es posible que uno pueda llegar mediante la comprensión, que es la capacidad que tenemos todas las personas de comprender y aceptar, a tener cero resistencia, intranquilidad y sufrimiento y por lo tanto, alcanzar eso tan anhelado por todos que es la felicidad.

Fauquet en 1942 dijo que “el objeto directamente perseguido es el servicio que esperan los usuarios y que habiéndolo creado con sus propios esfuerzos y riesgos, le han asignado el objeto particular que corresponde a sus necesidades”.

Si simplemente aplicáramos esa frase a todas las empresas, y no hablo solamente de las empresas cooperativas, bien distinta sería la situación de las organizaciones en la actualidad. Coomeva trajo a Luis Ramírez en el año 2005 y en Armenia él nos presentó la siguiente diapositiva que rescaté entre mis archivos, de lo que es una empresa cooperativa y lo que es una empresa competitiva.

Ya el doctor Salvatore dijo todo esto, presentando estas diferencias: El propósito de una empresa cooperativa es el servicio y la calidad; mientras el propósito de la empresa competitiva es el servicio, el lucro y la calidad. La filosofía de las empresas cooperativas se basa en la asociación, la mutualidad, la autonomía, la lealtad, la confianza y la ayuda mutua; mientras la filosofía de la empresa

competitiva es el capital, el oportunismo, la dependencia, la lealtad basada en la subordinación, la gestión de servicio, el rendimiento, el poder y la autoridad de la cima estratégica.

Si creo que no aprovechamos lo suficiente a Luis Ramírez estuvo aquí con nosotros en el 2005.

Concluyo reforzando nuestra necesidad de aprender tres cosas:

- Aprender a servir incondicionalmente.
- En segundo lugar aprender a ser felices y a no sufrir con nada de lo que pasa a nuestro alrededor. En la medida en que uno empieza a hacer una reprogramación mental, empieza también a ver que estas cosas son posibles, mas posibles de lo que uno cree.
- Y tercero a buscar la paz constante, para salir de la reactividad del instinto de defensa, trascendiendo el paleoencéfalo de esas reacciones automáticas instintivas

y trascendiendo a los sentimientos, para quedarnos en la comprensión y la aceptación.

Si se aplica la asociación, la cooperación y se presta un servicio incondicional, se dan las condiciones para ser una organización superior.

Yo creo que Coomeva ha alcanzado mucho de esto, pero yo no sé si la podemos llamar todavía una organización superior. La aspiración es esa: que de verdad podamos declararnos como una organización superior.

En resumen, dejar de competir, aplicar la asociación, la cooperación y el servicio incondicional conduce a la prosperidad y a la abundancia. En el Centro Médico Imbanaco se está trabajando para continuar siendo una organización superior y perdónenme la inmodestia, pero está centrada en su vocación de servicio.

Muchas gracias.

# Estrategias para un futuro promisorio

Víctor H. Pinzón Parra



Médico, Pediatra de profesión; cooperativista de convicción y práctica. Fue uno de los 27 médicos fundadores de Coomeva. Hoy dedica buena parte de su tiempo a difundir las virtudes y ventajas del Cooperativismo y a demostrar que es un modelo propicio para alcanzar la paz y mantenerla. Tiene una amplia trayectoria docente, asistencial y administrativa. Su desempeño y liderazgo, tanto en el movimiento cooperativo como en la medicina, le han merecido múltiples reconocimientos a nivel local y nacional.

## Comentarios introdutorios UNES\*

La conferencia del Dr. Víctor H. Pinzón, Fundador de Coomeva, se hizo en un panel diferente, y sus asistentes fueron los participantes de las dos Mesas de Trabajo del Eje Temático No. 1: Situación actual y futuro del cooperativismo contemporáneo. El enfoque del Dr. Pinzón se concentró en mostrar la importancia de la coherencia del modelo cooperativo y las amenazas que rondan a una organización como Coomeva cuando ésta enfrenta a diario las amenazas de la otra economía, la capitalista que no tiene asociados sino clientes; la que no busca generar excedentes a los asociados sino exprimir utilidades en el mercado.

Es justamente en medio de esta disyuntiva que enfrentan a diario las cooperativas, que el ponente se concentra en abordar tres temas en particular que, en su parecer, deben ser atendidas como prioritarias en Coomeva: la preservación de la identidad cooperativa; el crecimiento y, la familia y la mujer.

Sobre la identidad cooperativa y su preservación, el Dr. Pinzón es claro al afirmar que una cooperativa como la organización que él ayudó a fundar no puede “enlazar clientes” y olvidarse de crear asociados. Es justamente el asociado comprometido con la idea de vida en cooperación y en su cooperativa el factor diferencial que hace fuerte el vínculo y por ende, blinda a la cooperativa de sucumbir ante los embates de doctrinas avasalladoras no acordes con la ayuda mutua y el bien común.

\* UNES: Unidad de Estudios Solidarios. Pontificia Universidad Javeriana.

Desde su perspectiva, el “estilo de vida de Coomeva” plantea que se tenga certeza acerca de la importancia de asociarse a una organización que pretende el desarrollo integral de sus dueños, como personas y a su vez, satisfacer sus necesidades y expectativas. Si esto ocurre y el compromiso y empeño del asociado se mantiene, ya no se podrá hablar de “lealtad cooperativa” sino de empoderamiento de cada asociado en su rol de dueño, pues el asociado se compromete a cumplir con sus obligaciones y deberes para exigir derechos, logrando una sinergia cooperativa que es la que a la postre generará desarrollo. “Es, en otras palabras, el cumplimiento del Acuerdo Cooperativo de los unos con los otros”, pero que en términos económicos se traduce en mayor penetración de mercado y desarrollo del mismo, generando una demanda constante de servicios que harán crecer a la entidad y a su vez, lograrán generar mayor valor a los asociados y sus familias.

Como bien lo expone, el Dr. Pinzón sostiene que el interés del asociado en su cooperativa, alimenta el alma de la misma y si esta falta o disminuye, la organización puede colapsar. Para que esto sea una realidad y cada asociado sea un promotor y vendedor de la idea e imagen de ese estilo de vida cooperativo a través de Coomeva, es necesario mantener a la educación como baluarte de la doctrina y la gestión de toda la organización. Si se logra cambiar la actitud individualista del paradigma tradicional hacia una conducta solidaria de interés por los demás y por la comunidad, la cooperativa no sólo logrará mayor coherencia sino que sus productos y servicios no tendrán competencia en el mercado.

Su ponencia termina aportando una idea interesante que si bien es sabida, su insistencia en ratificarlo llama la atención: es justamente esta educación liberadora y libertadora, que va más allá de las aulas de clase o los espacios virtuales, la que debe propiciar una mayor participación en la vida y gestión de la organización por parte de todos los asociados y en concreto, de sus asociadas. En este sentido, el llamado de este autor es a que haya más mujeres en la vida y el quehacer diario de Coomeva, logrando mejores niveles de apropiación y empoderamiento “con” y “de su” cooperativa, a través de proyectos educativos acordes a este nuevo milenio, el milenio de las mujeres.

# Conferencia

---

*“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.*

**A** casi 50 años de la creación de Coomeva es buena la oportunidad para expresar algunas ideas acerca de la Cooperativa en este Primer Congreso Ideológico, pues constituye un escenario ideal para que dirigentes y asociados expongan sus ideas sobre el futuro de la institución. Por eso, más que al pasado, nos referimos a tres factores estratégicos estrechamente relacionados entre sí, que considero fundamentales para la permanencia de Coomeva en el tiempo.

1. La preservación de la identidad cooperativa.
2. El crecimiento.
3. La familia y la mujer.

## 1. La preservación de la identidad cooperativa

La supervivencia de Coomeva como entidad cooperativa depende de la preservación y del fortalecimiento permanente de la identidad cooperativa; por eso debe considerarse como el factor de más alta prioridad.

En la creación de una institución hay siempre un móvil determinante que puede ser el lucro, el servicio, la filantropía, etcétera, teniendo en cuenta el objeto de la entidad que se pretende crear. El móvil determinante para la creación de Coomeva fue y debe seguir siendo el servicio, para llevarlo a cabo a través de una entidad cooperativa basada en los principios universales del cooperativismo, promulgados por la Alianza Cooperativa Internacional, ACI. Es necesario, entonces, conocer la definición que este organismo de integración da a la entidad denominada cooperativa:

*“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.”*

Esta entidad así definida, se fundamenta en unos principios y éstos a su vez en unos valores, para desarrollar el objeto para el cual fue creada y con cuya práctica se identifican quienes se adhieren a ella.

## Principios cooperativos (ACI, 1995)

- Adhesión voluntaria y abierta
- Administración y control democráticos.

- Participación económica de los asociados.
- Autonomía e independencia.
- Educación, capacitación e información.
- Cooperación entre cooperativas.
- Interés por la comunidad y el medio ambiente.

“...estos principios no han sido reunidos arbitrariamente o por casualidad. Forman un sistema y son inseparables. Se apoyan y refuerzan unos con otros. Pueden y deben ser observados íntegramente por todas las cooperativas, cualesquiera que sean sus objetivos y áreas de operación, si es que pretenden pertenecer al Movimiento Cooperativo”. ACI.

## Valores

Según el texto de la ACI, los valores se enuncian así:

“Las cooperativas están basadas en los valores de la autoayuda, la responsabilidad por sí mismas, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los socios cooperativos hacen suyos los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y el cuidado de los demás”.

Estos principios y valores que constituyen el fundamento de la ideología cooperativa, deben analizarse a fondo para entender la esencia de este sistema. No basta colgarlos en la pared o simplemente leerlos. Hay que analizarlos, entenderlos, interiorizarlos y luego llevarlos a la práctica. Solo así se entenderá la diferencia de una empresa cooperativa sin ánimo de lucro y una empresa capitalista lucrativa.

## Acuerdo cooperativo

Adicionalmente, es muy importante considerar el acuerdo cooperativo, tal como se define en la legislación cooperativa colombiana -Ley 79 de 1988-, Artículo 3:

*“Es acuerdo cooperativo el contrato que se celebra por un número determinado de personas, con el objetivo de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado denominado cooperativa, cuyas actividades deben cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro. Toda actividad económica, social o cultural puede organizarse con base en el acuerdo cooperativo”.*

Es así como Coomeva, entidad cooperativa, está conformada por dos elementos: por una parte el asociativo -la Cooperativa como reunión de mujeres y hombres libres para la satisfacción en común de necesidades y expectativas como sujetos y actores- y por otra parte la empresa,

para administrar democráticamente por ellos mismos, su misión y gestión. Ambos elementos están estratégicamente integrados y son inseparables para un objetivo común: el bienestar de sus miembros.

Como empresa, la administración debe andar siempre en la búsqueda de la excelencia para la prestación de los servicios a los asociados. Es decir, la eficacia, la eficiencia, la efectividad en la utilización de los recursos humanos y económicos que le aportan los asociados en un acuerdo cooperativo recíproco y solidario —entre el asociado y la cooperativa— y demás asociados, para que se les preste servicios oportunos de óptima calidad a precios justos. Además, deben facilitarse oportunidades para que se formen como personas con mentalidad solidaria, competentes y emprendedoras; capaces de lograr, con el esfuerzo propio y el de los demás, es decir, con la autoayuda y la mutualidad, su bienestar personal como resultado del bienestar colectivo.

Esta característica de las cooperativas y de Coomeva como tal, que les da su actuar bajo las normas originadas en los principios y valores que rigen el sistema cooperativo, constituye su propia identidad, su norte, su guía, para no perder el camino y desaparecer. Mantener la ruta con absoluta transparencia debe ser preocupación y función permanentes de la dirigencia y de la administración bajo estricta supervisión de los órganos de control. De aquí surge la obligación para quienes ocupen posiciones en estos estamentos de dirección, administración y control, de conocer a fondo, además de los aspectos técnico administrativos requeridos, los fundamentos y normas que rigen el sistema cooperativo.

*“Existe entre los cooperativistas de nuestros días una tendencia a evitar la teoría y la ideología y en su lugar, ir adelante con los negocios. Es ésta una actitud equivocada, pues una organización o institución cualesquiera que ella sea, se constituye, ante todo, con las ideas o los conceptos en los cuales cree la gente y que está dispuesta a defender. De este modo, en las cooperativas debemos ver y entender aquellas ideas básicas sobre las cuales descansan, ya que es precisamente de esas ideas de donde toman su orientación”.* (Las Cooperativas en el año 2000).

Si este conocimiento de la esencia del cooperativismo es fundamental para dirigentes y colaboradores ¡qué decir de los asociados! Por eso es un grave error asociar personas a una cooperativa sin que previamente conozcan y entiendan cuáles son los fundamentos de la doctrina cooperativa, si se identifican o no con ellos, cuál es la misión y los objetivos de la cooperativa a la que pretende ingresar y sus derechos y deberes como asociados. No

hacerlo, o apenas dar una ligera o confusa instrucción, denota un propósito más comercial que cooperativo. Crea brechas, rupturas y conflictos y es causa frecuente de incumplimiento de sus deberes, inactividad y deserción.

Esto hace que no se pueda pedir un esfuerzo o es mal recibido cuando es necesario, ni se logre capacidad de entrega o de participación de asociados cuando sólo son clientes... transeúntes. Si el asociado no es el actor de su propio proyecto cooperativo y sólo es escasamente espectador, por una pobre o ninguna inducción en cooperativismo no será protagonista sino un mal acompañante; un elemento adjetivo de la cooperativa y como tal, indiferente a su buena o mala suerte, pues no se adquiere ningún sentido de identidad y pertenencia. Bien decía Goethe: “Uno no posee lo que no comprende”.

El propósito no debe ser “enlazar clientes”, sino vincular asociados comprometidos con la idea y con la Cooperativa. Así tendrán claridad sobre la importancia de asociarse a una entidad que les permita su desarrollo integral como personas y satisfacer sus necesidades y expectativas conjuntamente con los demás. El compromiso y empeño del asociado es vital. La lealtad cooperativa significa que el asociado debe encauzar todo y cumplir con sus obligaciones pactadas a través de ella. Es, en otras palabras, el cumplimiento del acuerdo cooperativo de los unos con los otros. Si no hay lealtad, o la hay a medias, el acuerdo no existe; es una farsa. El asociado es un mero cliente y la cooperativa una caricatura, pues una entidad no es cooperativa solamente porque se le llame cooperativa. El interés del asociado es el alma de una cooperativa y cuando falta o disminuye, la organización decae, lo que se refleja en la no participación y en la no utilización de los servicios. Pero el asociado de todas maneras busca estos servicios en otra entidad, generalmente lucrativa.

## Educación: regla de oro del cooperativismo

No en vano se ha considerado la educación como la regla de oro del sistema, pues su ilustración doctrinaria y aplicación será la que logre un cambio en el mundo, cambiando primero nuestra actitud individualista por otra solidaria de interés por los demás y por la comunidad.

*“Todas las cooperativas deben tomar providencias para la educación de sus miembros, empleados, dirigentes y público general, en los principios y técnicas, tanto económicos como democráticos de la cooperación”. (ACI).*

La aspiración educativa es tan antigua como la propia

doctrina cooperativa. La negligencia educativa afecta al cooperativismo doblemente: porque significa que carece de proyecto de futuro y simultáneamente de diferenciación ideológica. Juega al juego que le marcan los otros sectores de la economía, sean públicos o privados, sin mostrar su potencial como alternativa, ni su función social presente y hacia el futuro.

Cuando hacemos énfasis en la educación cooperativa no nos referimos únicamente al aspecto doctrinario, como generalmente se cree. Es una instrucción integral que comprende también el aspecto económico de la empresa, ya que las cooperativas tienen objetivos tanto sociales como económicos y son básicamente empresas económicas y como tales deben tener éxito para perdurar. Tal vez no sea posible que tenga alguna repercusión social la cooperativa que fracasa en los aspectos económicos.

*“Si bien lo social y lo económico son las dos caras de la moneda, dice Laidlow, la viabilidad económica y la solidez empresarial deben tener prioridad especialmente en los países del Tercer Mundo donde las cooperativas están en la obligación de aportar soluciones económicas al pueblo necesitado”.*

No es fácil mantener ese equilibrio entre los objetivos económicos y los propósitos sociales por lo que con frecuencia se encuentra que en una cooperativa los asociados y los dirigentes se dividen en dos grupos: unos, reclamando mayores resultados estrictamente económicos, y otros, pidiendo especialmente beneficios sociales. Está demostrado que a corto plazo ambos extremos conducen al fracaso de las cooperativas.

Por eso se dice que un asociado con formación cooperativa, satisfecho y comprometido con la institución, se constituye en el mejor agente promotor de esta concepción solidaria que tanto deseamos y necesitamos difundir en la sociedad.

Es muy elocuente y conocida en la literatura cooperativa la afirmación de uno de los más notables dirigentes del cooperativismo sueco:

*“Si tuviera la ocasión de comenzar de nuevo nuestro movimiento y si nos diesen a elegir entre dos posibilidades: volver a empezar sin capital pero con socios y personal instruidos, o bien, al contrario, con grandes capitales y socios no informados, nuestra experiencia nos aconsejaría optar por la primera fórmula”.*

Podríamos decir entonces que la base y los cimientos de una cooperativa están en la educación cooperativa. Por eso consideramos que no se puede fallar desde la mis-

ma base y desde los cimientos; es decir, en el ingreso de asociados sin una previa inducción doctrinaria y conocimiento de la Cooperativa. Creemos con absoluta certeza que para la vinculación de nuevos asociados se requiere una estructura muy sólida en esa área, conformada por un grupo de personas de buen nivel académico, carisma, capacidad docente, amplios conocimientos y sincera convicción de la doctrina cooperativa y de la economía solidaria en general; permanente actualización y remuneración salarial adecuada.

Su función exclusiva sería impartir los cursos de inducción y de actualización a los asociados, dirigentes y colaboradores y dirigir grupos de discusión o círculos de estudio. Es muy importante que la inducción se haga por medio del contacto personal entre el instructor y el aspirante, que permita establecer un diálogo franco para explicar y aclarar dudas, crear empatía y confianza. Los medios virtuales deben usarse, entre otras cosas, para actualizar y mantener informados a los asociados sobre asuntos relacionados con la marcha de la Cooperativa y el movimiento cooperativo en general.

Es bueno recordar que fue Coomeva la primera cooperativa en Colombia que estableció, como norma obligatoria, la inducción Cooperativa antes del ingreso como asociado. Hoy es una disposición legal de obligatorio cumplimiento.

Surge entonces un interrogante: ¿Todo este proceso de ilustración y formación cooperativa se hace para obtener un crédito o un servicio más barato? No. Esa no es la cooperativa. Además las cooperativas no están obligadas a prestar servicios o productos más baratos, pero sí de excelente calidad, oportunidad y precios justos. La cooperativa radica en sus principios y valores y en la búsqueda de un cambio social para un mundo más justo, solidario y equitativo.

*“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.*

El anterior pensamiento adquiere toda su vigencia hoy cuando vemos la crisis social y económica en Europa y aún en Estados Unidos. Por fortuna algunos países como Alemania, Francia, Italia, Suecia, entre otros, están impulsando nuevamente esa fortaleza del desarrollo cooperativo, que vivieron durante muchos años.

Insistimos nuevamente en que la falta de conocimiento y compromiso de los asociados, colaboradores y dirigentes con la doctrina cooperativa, conduciría a una crisis ideológica y la cooperativa se adaptaría a las costumbres dominantes del medio económico con propósitos lucrativos. Surgiría la pregunta: ¿Si Coomeva es una empresa como cualquiera, para qué es o por qué se le llama cooperativa? La pregunta, como la respuesta, guardan relación directa con la ética y es una alarma permanente que no puede pasar desapercibida, puesto que de la preservación y del fortalecimiento de la identidad cooperativa en Coomeva dependen, sin duda alguna, su futuro y ésta es tarea ineludible que le corresponde a los dirigentes con la participación de todos: asociados y colaboradores.

Creemos firmemente en que la mayor aspiración y propósito del Consejo de Administración de Coomeva debiera ser que a la Cooperativa se le busque para asociarse y no que sea ella, la Cooperativa, quien ande en el rebusque de potenciales asociados. Para eso se requiere la excelencia en la calidad de los servicios y una fuerte y ejemplar identidad y práctica de los principios y valores cooperativos en su diario actuar, de tal manera que se la distinga en todos los sectores de la sociedad, como una sólida y auténtica empresa cooperativa.

## 2. Crecimiento de Coomeva

Otro factor estratégico importante es el crecimiento de Coomeva. Con frecuencia se escuchan comentarios acerca del crecimiento de Coomeva y hay quienes piensan que no debe crecer más, argumentando que se desmejora la prestación de los servicios o que se convierte en una entidad capitalista por desvirtuarse su esencia cooperativa. Como hemos explicado anteriormente en el primer factor estratégico, ello depende de otros elementos y no debiera ocurrir por su crecimiento, menos aun disponiendo de capacidad tecnológica y administrativa. Además, en un escenario de no crecimiento también podría suceder que por falta de interés y responsabilidad de la dirigencia y de la administración, que se desmejoren los servicios o se desvirtúe su esencia cooperativa.

Siempre hemos considerado que Coomeva debe mantenerse en crecimiento permanente, acompañado este crecimiento, naturalmente, de un desarrollo administrativo que obedezca a una cuidadosa planeación que permita mejorar día a día la calidad de los servicios. El crecimiento no debe entenderse simplemente para mostrar grandes cifras en activos, volumen de operaciones, utilidades, etétera, para competir con informes de empresas capita-

listas publicados en revistas, como vemos con frecuencia que consideran la fortaleza de las empresas, medida únicamente por el volumen del capital y las utilidades pero sin un análisis de su balance social, como sí ocurre en las entidades del sector solidario sin ánimo de lucro.

La fortaleza de una Cooperativa, “grande” o “pequeña”, se mide primordialmente por la forma cualitativa y cuantitativa como son satisfechas las necesidades y expectativas de sus asociados y se complementa con las cifras económicas de resultados. Por eso es tan importante lo que podríamos llamar el balance cooperativo, compuesto por el balance económico de la empresa económica y el balance social de la asociación de personas, ambos constituyentes inseparables de la Cooperativa.

Coomeva debe mantenerse en constante crecimiento por razones de orden técnico empresarial y social. De orden técnico debe tenerse en cuenta, entre otros factores, que desde su inicio la Cooperativa ha tenido vocación de prestar servicios relacionados con la seguridad social tales como salud, seguros y solidaridad y que por razones actuariales requieren el ingreso permanente de nuevos asociados de menor edad al promedio para impedir un crecimiento excesivo de dicho promedio. Si no es así, los servicios podrían volverse insostenibles o sufrir un incremento muy considerable de las cuotas que aportan los asociados, es decir, una desmejora en tan necesarios servicios para el asociado y su familia.

También es importante el incremento permanente del ahorro originado por un mayor número de asociados. El ahorro es fuente de riqueza de las personas y de los países en cualquier parte del mundo. Coomeva debe estimularlo individualmente e incrementando el número de asociados, pues es la forma de capitalización social y democrática a través de la Cooperativa fortaleciendo, a su vez, su capital de trabajo en beneficio de todos los asociados.

De orden social, recordemos que cuando se amplió hace varios años el vínculo de asociación y el radio de acción de la Cooperativa, se tuvo y debe ser realidad un propósito muy bien definido y sustentado: ofrecerle a los profesionales del país la posibilidad de hacer parte de la Cooperativa como asociados. Esta reforma estatutaria, que ha de cumplirse con la mayor eficiencia y efectividad, le otorga a la Cooperativa un potencial extraordinario de crecimiento y además permite la integración de los profesionales del país en una entidad que facilita el desarrollo y bienestar de un sector tan importante en la sociedad. Con el incremento de asociados, dispersos en todo el país, también se ampliaría la posibilidad para que Coomeva se proyecte a la comunidad irradiando cada día más la idea cooperativa con el ejemplo de una entidad sólida que así contribuye al desarrollo nacional.

meva se proyecte a la comunidad irradiando cada día más la idea cooperativa con el ejemplo de una entidad sólida que así contribuye al desarrollo nacional.

Sin embargo, al fortalecerse Coomeva como Grupo Empresarial en constante crecimiento, la cooperativa matriz requiere particular atención en este propósito de crecimiento, pues al crecer sus empresas y ésta no lo hace al mismo ritmo o mayor, se crearía un fenómeno que podríamos llamar “microcefalia”, con tendencia a la desaparición de la Cooperativa como tal, madre y cabeza del grupo. Es decir, la Cooperativa sería “absorbida” por sus empresas comerciales, si no en la realidad por lo menos en imagen. Este tema es de vital importancia y requiere explicación especial y permanente para evitar confusión en los asociados y en la comunidad, que no ven claro por qué una cooperativa como Coomeva tiene en su interior empresas de carácter lucrativo. Lo cual es posible, legal y cooperativamente, siempre y cuando se cumpla el propósito fundamental de beneficiar a los asociados y a la comunidad y se preserve la identidad cooperativa, siendo además un modelo novedoso que beneficiará el desarrollo del movimiento cooperativo, en la medida en que otras cooperativas lo adopten con todo el rigor que se requiere para su efectividad. No obstante, por eso mismo, es necesario explicarlo ampliamente a los asociados y a la comunidad.

Éste es un motivo más y de la mayor importancia para fortalecer su identidad cooperativa, además de incrementar el número de asociados y los servicios que realmente demanden, tienen que ser de muy alta calidad y oportunidad. También debe irradiar su imagen cooperativa a través de la participación activa en la sociedad y en el sector solidario. La información y la publicidad deben mantener la esencia y símbolos característicos propios del cooperativismo, sin copiar o imitar los métodos de publicidad de la empresa capitalista.

*“No cabe duda de que la imagen equivocada o deformada de las cooperativas es un obstáculo para el crecimiento y el progreso y por tanto corresponde a los dirigentes proyectar una imagen del movimiento que sea auténtica y coherente con sus objetivos”. (Laidlow. Las Cooperativas en el año 2000).*

La fortaleza del crecimiento crea actitudes positivas y es por eso que, teniendo en cuenta el potencial de asociados, el extraordinario dinamismo que ha desarrollado el Grupo en los últimos años, la creación de nuevas empresas como Corredores de Seguros y Bancoomeva, de propiedad cooperativa, la puesta en marcha del Plan Estratégico de Desarrollo, el compromiso del Consejo de Administración y la administración, nos llenan de optimis-

mo para pensar en la enorme incidencia que va a tener el Grupo Empresarial Coomeva en un futuro cercano, en la vida política, económica y social del país. Hoy estamos seguros de que así será, siempre y cuando se preserve y fortalezca día a día la identidad cooperativa.

Ante este desarrollo de Coomeva parece muy pertinente citar una de las conclusiones a que llegan los autores del texto “Las Cooperativas en el año 2000”:

*“Aquellas cooperativas que no se contenten con ser económicamente eficientes, si no que se esfuerzan por influir socialmente, serán las más atractivas en los nuevos tiempos”. (Reflexiones para el futuro. Las Cooperativas en el año 2000).*

### 3. La familia y la mujer

Otro factor estratégico que Coomeva debe considerar como una realidad para el fortalecimiento de su futuro es una estrecha relación de la Cooperativa con el hogar del asociado y la participación activa de la mujer en su dirección.

Recordemos que la familia es una pequeña cooperativa donde predominan los valores morales, éticos y solidarios. Esa pequeña cooperativa constituye el núcleo cooperativo, motor de desarrollo de Coomeva. El asociado nunca debe pensar que la Cooperativa sólo le sirve a él individualmente, sin considerar que el objetivo es la familia y el bienestar de todos sus miembros.

Podríamos decir, sin vacilar, que Coomeva debe entrar al hogar del asociado y viceversa, el hogar del asociado debe entrar a Coomeva. Esta sería la manera de cumplir la misión del cooperativismo y la de Coomeva en particular. Para hacer realidad y no dejar como idea este propósito de estrechar la integración Coomeva-familia, es necesario estructurar programas con tal fin como serían, entre otros:

- Un conocimiento a fondo de la familia, de sus necesidades y de sus expectativas.
- La vinculación de todos los miembros de la familia del asociado en capacidad de asociarse, ya que es la forma más adecuada de conocer a la Cooperativa y de multiplicar para el hogar los beneficios que individualmente les ofrece. Para Coomeva, un potencial de fortalecimiento y crecimiento.
- Fallecimiento de asociados. En el 2011 murieron en el país 339 asociados y si acaso sabemos la causa, no sa-

bemos en qué condiciones han quedado sus familias. Y no se trata de llevar a cabo actos de beneficencia pero sí de solidaridad, colaborando, como Grupo a la posible solución de problemas que para la familia aislada sería muy difícil, si no imposible, resolver.

- Coomeva Vida en Plenitud. Si tenemos en cuenta el efecto que causa el extraordinario incremento de la expectativa de vida de las personas en el mundo y en Colombia, Coomeva no está exenta de ese impacto con sus asociados. No cabe duda de que el programa Coomeva Vida en Plenitud, que ha merecido tantos elogios por su concepción que lo caracteriza y por los resultados obtenidos, merece reforzarse económica y administrativamente, para lograr mayor cobertura. Actualmente se cuenta con 22.100 asociados mayores de 60 años en la Cooperativa. En el 2010 recibieron el botón de perseverancia 1.597 asociados y en el año 2011, 1.830. Cifras que nos permiten ver el gran incremento de asociados adultos mayores en los próximos años. Es importante recordar que un objetivo que inspiró la idea de crear a Coomeva fue la situación de los asociados a la edad de retiro. Ojalá se continúe con el propósito de que la ACI recomiende este modelo de Coomeva para el adulto mayor, para que lo adopten sus cooperativas afiliadas. Además de ser una necesidad, el cooperativismo es el sistema más adecuado para desarrollar programas de esta naturaleza. Sería un aporte muy importante de Coomeva al movimiento cooperativo.

#### La mujer

La mujer asociada desempeña una labor fundamental en este proceso de integración de Coomeva con el hogar. Son ellas, las mujeres, quienes conocen como nadie el hogar, con todos sus problemas y sueños, y Coomeva no puede excluirse para ayudar a resolverlos y hacerlos realidad.

La cooperativa fue quizá la primera entidad social y económica que abiertamente condenó la discriminación por motivos de género. Sorprende encontrar en los Estatutos de los Pioneros de Rochdale, que se establecía: “El término persona abarca a las del sexo masculino igual que el femenino”.

Las mujeres en Coomeva tienen que ser mucho más participativas en su dirigencia, no simplemente por una repartición de cuotas, como consecuencia de esa mayoría numérica que representan como asociadas, sino por su gran capacidad para dirigir una organización eminentemente humanista como es la Cooperativa, por sus principios y valores, superando en mucho al hombre, pues

ella se caracteriza por su sentido natural de solidaridad, equidad y justicia social. Pero hay algo más: a todos estos atributos morales se agrega hoy su magnífica capacitación profesional en todos los campos del saber y del desarrollo de un país: economía, administración, salud, derecho, educación, etcétera.

Coomeva está obligada a enarbolar muy en alto la bandera de la igualdad de derechos de la mujer; de no más violencia contra ellas. Y está obligada porque es función del cooperativismo y es una responsabilidad social de Coomeva, que hoy por fortuna ostenta por intermedio de nuestra Presidenta la Dra. Maria Eugenia Pérez Zea, el honroso cargo de presidir el Comité Mundial de Equidad de Género en la Alianza Cooperativa Internacional, ACI. Este honor no debe ser simplemente simbólico, o muy bien merecido por sus magníficas capacidades personales. Es una gran oportunidad para mostrarle a la sociedad y al cooperativismo del mundo que Coomeva se preocupa por este grave problema social. Mostrar que por sus actos contra la violencia y la discriminación a la mujer, se hace merecedora de tan honrosa distinción. Promover, por ejemplo, entre otras actividades, campañas de concientización sobre este tema entre sus asociados, el cooperativismo regional y nacional y entre la sociedad en general, utilizando para ello consistentemente sus propios medios de comunicación, reuniones, entre otras actividades. Y muy importante será liderar alianzas con entidades públicas y privadas que tengan el mismo interés.

No se concibe y no hay excusa para ello, que el Cooperativismo, humanista por naturaleza, no haga algo mucho más significativo y eficaz en todo el mundo, ante las aterradoras cifras de violencia contra la mujer, que comienza a ser víctima de este flagelo desde su niñez.

Recordemos que en Coomeva el 56% de sus asociados son mujeres.

¡Qué distinto sería hoy el mundo si el hombre, egoísta y violento por instinto, no las hubiera mantenido en el ostracismo durante tantos siglos! Pero por fortuna hay cada vez mayor aparición de las mujeres en la escena política, social y económica, por lo que están destinadas a cambiar el orden actual de los valores en la sociedad. Ellas saben perfectamente que es necesario tomar al hombre de la mano y recorrer este camino con ellos. Se trata de que juntos encontremos un mundo más amable y justo, pues las mujeres defienden la igualdad porque saben que no puede haber respeto ni amor sin igualdad y sin diferencias.

Los hombres debemos comenzar a entender que el futuro del mundo, como el de las instituciones, depende de la participación activa de las mujeres en su dirección y manejo.

Coomeva es su gran oportunidad de participar activamente y demostrarlo.

¡Cuánto bien le harían!

---

### **Bibliografía**

- Laidlaw A.F. Las Cooperativas en el año 2000. Ediciones Coocentros, Bogotá, 1981.  
Giraldo Neira, Octavio. Identidad, Valores y Principios Cooperativos. Impreso en Digiprint Editores E.U, 1998.  
Rosembuj, Tulio. La Empresa Cooperativa. Ediciones CEAC, Barcelona España.

# MEMORIAS

## Segundo Momento



# PONENCIAS

## PRESENTACIÓN

La participación amplia y activa de nuestros asociados en el Primer Congreso Ideológico de Coomeva se constituyó, sin lugar a dudas, en el mejor resultado del Congreso, pues ella se concretó en la realización, exposición y debate de un importante número de ponencias elaboradas por asociados y dirigentes de la Cooperativa, en los Tres Ejes Temáticos definidos para el Congreso: Situación actual y futuro del cooperativismo contemporáneo, la dimensión cooperativa y económica de Coomeva y el modelo Coomeva y su Grupo Empresarial Cooperativo.

Las ponencias tuvieron como propósito promover el pensamiento cooperativo y profundizar sobre el significado y desarrollo del Cooperativismo en el contexto actual a nivel local, nacional e internacional, tanto en los campos económico, social, cultural, como el ambiental, tendiente a lograr mayores niveles de coherencia y cohesión del Cooperativismo al interior de Coomeva y su Grupo Empresarial. De igual manera, buscaba el establecer, con mayor precisión, el rol que deben cumplir los asociados en sus tres dimensiones: Gestor, Usuario e Inversionista en el Cooperativismo y en el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.

De un total de 72 ponencias presentadas en las actividades Pre congreso, llevadas a cabo en las diferentes Regionales de la Cooperativa, 52 fueron aprobadas por el Consejo de Administración para ser expuestas en el

marco del Congreso Ideológico, previa evaluación de un Comité de Expertos conformado por cooperativistas y cooperólogos de reconocimiento nacional, tales como: Belisario R. Guarín T., Gerardo Mera Velasco, César Sánchez, Víctor Hugo Pinzón Parra, Gonzalo Pérez, Ricardo Avila, garantizando con ello la calidad y pertinencia de los temas abordados en cada ponencia. (Ver anexo Perfiles de Expertos Evaluadores, pág. 127).

A fin de asegurar unidad temática y hacer más eficiente el análisis y discusión de las ponencias por parte de los participantes en las seis Mesas de Trabajo, se designó un Moderador de la Unidad de Estudios Solidarios, UNES, de la Universidad Javeriana para orientar los debates y un Relator cuya responsabilidad recayó sobre cada uno de los Gerentes Regionales Corporativos, quienes tuvieron la responsabilidad de registrar por escrito, los elementos esenciales del debate, lo cual permitió al Equipo de la UNES elaborar las memorias de este momento y que se transcribe a continuación.

Paralelo a las conferencias magistrales y a las ponencias, el Congreso contó con un amplio espacio para la presentación de Póster con el propósito de que las diferentes Regionales hicieran conocer sus experiencias y logros en el campo cooperativo, proyectos sociales y empresariales asociativos, así como puntos de vista sobre el estado presente y futuro de Coomeva y de su Grupo Empresarial. (Ver en anexo págs. 124, 125 y 126).

# Eje Temático I

## Situación actual y futuro del Cooperativismo contemporáneo

### MESA I

#### Valores y principios Cooperativos para la Coomeva del futuro

### Comentarios UNES\*

La mesa de trabajo N° I acogió las ponencias seleccionadas sobre el tema de los valores de la organización como base para el futuro de la organización. Aunque el desarrollo de la mesa estaba programado para realizarse el día sábado 10 de noviembre, la discusión y análisis de las ponencias se extendió hasta el día domingo 11, en horas de la mañana.

En este contexto, las presentaciones que se hicieron abordaron diferentes visiones de los asociados de diferentes partes del país en torno a diferentes temas. Desde la democracia participativa y una reflexión sobre el gobierno cooperativo dado el alto número de asociados en la cooperativa, hasta análisis axiológicos de la organización de cara a los desafíos que implica ser dueña de un banco en Colombia.

Sobre lo particular de esta mesa se deben resaltar los siguientes aspectos:

1. La educación es la clave del éxito de Coomeva en cuanto a que ha logrado preservar una línea doctrinal particular en medio de múltiples transformaciones y evoluciones. No es fácil ser cooperativa exitosa y grande a la vez, mientras se compite en múltiples mercados y sectores al mismo tiempo. La educación fue el elemento común en todas las

presentaciones y se destaca su actividad en Coomeva y así mismo se sugieren mayores procesos y programas formativos en lo cooperativo y solidario, incluyendo por supuesto, la formación concreta en temas sectoriales donde tiene presencia el grupo empresarial.

2. El segundo elemento común en la mesa fue el tema de la descentralización y aprovechamiento del entorno local y territorial de Coomeva en las diferentes regiones de Colombia. Descentralizar algunas de las decisiones estratégicas del grupo para aprovechar ventajas locales y empoderamiento regionales, fue una de las conclusiones con base en la idea de que se deben aprovechar más las fortalezas de los grupos de asociados en las regionales así como el conocimiento de sus propios entornos.
3. Los delegados son fundamentales en la preservación y puesta en práctica de la democracia representativa pero su conexión con la base de asociados que les elige pareciera diluirse en el tiempo. Se hace de vital importancia usar los canales de comunicación que existen en el grupo empresarial para circular la comunicación entre bases y aquellos que los representan.

\* UNES: Unidad de Estudios Solidarios. Pontificia Universidad Javeriana.

4. Existe un particular interés en casi todas las cooperativas colombianas de crecer en múltiples frentes a la vez. Al respecto, no es fácil generar una armonía en todos los frentes y más, si se trata de una organización de gran tamaño. Por tal razón, la multiactividad en Colombia ha experimentado transformaciones y regulaciones desde el Estado que se argumentan con medidas cautelares frente a posibles fracasos. Por lo tanto, es comprensible que temas como la vinculación de Coomeva al sector vivienda genera posiciones encontradas dada la experiencia de esta organización en el pasado pero a su vez, demuestran una necesidad palpable de algunos asociados que debe ser atendida.
5. La “doctrina Coomeva” es para toda la organización. De ahí la importancia de que sea más intensa la formación en lo solidario al cuerpo de empleados. “Si no se educa a los empleados y asociados en lo cooperativo, corremos el riesgo de descooperativizarnos”. Frase que resume la postura en las discusiones del grupo y en las recomendaciones de la mesa.
6. El poder de Coomeva, que radica en su base social y en la capacidad que como organización se ha logrado adaptar a las exigencias de los diferentes mercados que atiende, respetando las diferencias

pero con una fuerte capacidad de mantener una unidad organizacional, debe fortalecer y promover su modelo de innovación social, pues es un factor diferencial en el mercado y en la sociedad, donde la construcción de confianza, que genera capital social, es un activo que todo el grupo debe potenciar y visibilizar en la sociedad colombiana.

7. Por último, llama la atención que la investigación, actividad relacionada comúnmente a las universidades y centros académicos, se sugiera para que sea generada desde Coomeva con base en las preguntas y necesidades que surgen desde el grupo, desde lo local y territorial. Es decir, crear conocimiento propio a partir de procesos investigativos en los diferentes sectores que atiende la cooperativa y que sean con base en problemas reales que perciban sus asociados en sus comunidades y en torno a la satisfacción de sus propias necesidades.

Los lectores de los trabajos podrán entonces, sumergirse en la lectura de varios documentos interesantes, que aportan y generan preguntas, plantean desafíos y en algunos casos, son claros en proponer soluciones.

## Crisis de la democracia representativa y su incidencia en el gobierno cooperativo

**Hernán Ospina Gutiérrez**

### Resumen

El propósito de esta ponencia es aportar elementos conceptuales que permitan mejorar la operación de la democracia representativa o indirecta en las grandes cooperativas y específicamente en el caso de Coomeva.

Para desarrollar este argumento, se revisaron diversos textos relacionado con el tema: Bases del Cooperativismo, de Carlos Uribe Garzón; Identidad, valores y principios cooperativos: Análisis y significados de la declaración de la Alianza Cooperativa Internacional, de Octavio Giraldo Neira; Manual de cooperativismo y economía soli-

daria, de Mario Arango Jaramillo; y Buen gobierno cooperativo: Hacia un código de buenas prácticas, de Dante Cracogna y Carlos Uribe Garzón, frente al principio cooperativo de gestión democrática de los asociados.

En segunda instancia se conceptualizó la democracia indirecta en las grandes cooperativas y se revisó el problema de gobernabilidad en Coomeva y la operatividad de la democracia representativa en esta entidad.

## Edificando comunidad en Coomeva

**Amparo Claret Cano A.**  
**Juan Carlos Escallón S.**  
**Policarpo Aponte A.**

Ponencia entregada sin resumen. Puede consultarla en versión completa en el cd anexo.

## Cooameva: Realidad capitalista o ilusión cooperativa

*Que se estén haciendo las cosas bien, no quiere decir que no se deban cambiar. Las cooperativas no quieren cambiar su forma de mercadeo ni su público objetivo, y pueden quedarse rezagadas frente a otros sectores que sí se arriesgan a cambiar.*

Jurgen Klaric - Gurú mundial de marketing

**Norman Caicedo del Corral**  
**Simeón Cedano Rojas<sup>1</sup>**

### Resumen

Hacer de la filosofía cooperativa una mercancía de consumo masivo es tan absurdo como pretender que el ser humano es una máquina de producción en serie.

‘Arar en el mar’ es la descripción más precisa de lo que acontece en el mundo actual en relación con la necesidad de un cambio acelerado y masivo para enfrentar las crisis que padecemos en todos los órdenes: hay exceso de diagnósticos pero las soluciones son precarias, amañadas por los ‘dueños del Planeta’ o simplemente no existen. Esto también sucede al interior de Cooameva, que en el sentir nacional es una de las empresas más grandes y poderosas de Colombia, pero que a su interior es percibida de manera muy distinta por parte de los asociados. La inconformidad de una gran mayoría de asociados tiene su origen en la permanencia de las estrategias destinadas a lograr resultados económicos inmediatos, que en su momento sacaron adelante nuestra empresa cooperativa de la crisis económica de la última década del siglo pasado, relegando a un segundo plano la parte social de la actividad de Cooameva en los últimos años, tendencia que se recrudeció a raíz de la creación de Bancoomeva.

Debido a los excelentes resultados que ha mostrado el sistema cooperativo como una alternativa válida de desarrollo integral del ser humano, la ONU declaró el 2012 como el Año Internacional de las Cooperativas. Como aporte a esta celebración, en buena hora nuestra dirigencia ideó este Primer Congreso Ideológico Cooameva, oportunidad que debemos aprovechar para analizar y generar soluciones innovadoras y audaces, no sólo frente

a las dificultades que enfrenta nuestra cooperativa sino también para las que angustian a nuestro planeta.

Esta ponencia y sus recomendaciones apuntan a promover y difundir el Cooperativismo como herramienta de solución integral a la problemática enunciada. Su contenido y recomendaciones tienen que ver con la siguiente consigna: Trabajar persistente y solidariamente, con alegría, entusiasmo y mucha creatividad por la Colombia que nos merecemos, pensando en grande, creyendo en lo nuestro y no conformándonos con la mediocridad cuando podemos lograr la excelencia.

## Los principios cooperativos facilitadores de un mejor futuro a través de la innovación social

**Consuelo Becerra Castaño**  
**Camilo José Moreno Lozano**

### Resumen

El objetivo de esta ponencia es plantear una alternativa que permita resaltar y profundizar aquellos principios cooperativos que sirvan de mecanismo para lograr la supervivencia y la competitividad de la empresa cooperativa. Es así como desde la dirección estratégica entrelazamos los principios cooperativos con las contribuciones del modelo teórico del capital social. El cumplimiento de los principios cooperativos genera capital social, que es un activo intangible, generador de la capacidad de aprender, retener y desarrollar nuevo conocimiento por parte de la organización, lo que lleva a la innovación dentro de la institución.

Cooameva, a la luz del ideario cooperativo o de economía solidaria, debe promover espacios de construcción colectiva, haciendo énfasis en una forma de sociedad incluyente, centrada en la gente, con características propias como lo enuncia el séptimo principio cooperativo; con un énfasis fundamental en educación e investigación multidisciplinaria y transversal, motivando una reflexión crítica sobre el quehacer cooperativo, ajustándose a los conceptos de economía solidaria para que se pueda dar una verdadera innovación.

<sup>1</sup>Asociados, Regional Cali. [www.centrovirtualdeoportunidades.com](http://www.centrovirtualdeoportunidades.com)

## Valores y principios para la Coomeva del Siglo XXI

**Rosa Nieves García**  
**Edgar Arroyo Rodríguez**  
**Yadira Mora Ramírez**

### Resumen

La presente ponencia pretende brindar algunos elementos conceptuales que conlleven a la reflexión de asociados y dirigencia en torno al fenómeno de desnaturalización de nuestra cooperativa, producto del alejamiento de los principios y valores que son la esencia de nuestra identidad. Promover un pensamiento que conlleve a la realización de acciones que rescaten la identidad cooperativa y la conviertan en la columna vertebral de la organización, expresado esto en la interacción efectiva entre la Cooperativa y sus asociados en el proceso de la prestación de servicios.

A través de una reseña de los valores, principios y propósitos fundamentales que originaron el movimiento cooperativo mundial, su significación económica política y social, así como las motivaciones y objetivos que dieron origen a Coomeva, se confrontará la eficacia de la implementación en Coomeva de esos principios y valores que constituyen la ideología de la doctrina cooperativa, en el propósito de mejorar los servicios que la organización presta al asociado, así como de mejorar los niveles de satisfacción y el sentido de pertenencia de éste hacia la Cooperativa.

Al compartir la idea de la importancia de rescatar la identidad cooperativa para que se constituya en la médula espinal de las estrategias que guían la gestión de Coomeva, se busca aportar al mejoramiento de los niveles de atención a las necesidades y expectativas de los asociados, razón de ser de la Cooperativa.

## MESA 2

### Las políticas públicas y el desarrollo de la autonomía y la autogestión en las cooperativas

## Comentarios UNES\*

En la mesa de trabajo N° 2 se escucharon las ponencias relacionadas sobre las políticas públicas y la capacidad de autocontrol en las cooperativas. Aunque fue la mesa con menor número de ponencias, estas se hicieron en un ambiente de debate y discusión fructífera que propició algunas reflexiones concretas.

Primero, el momento actual de la organización, la coyuntura económica y social y la misma riqueza del análisis y el debate logrado en este Congreso permite plantear los aspectos ideológicos centrales a tener en cuenta para desarrollar una propuesta educativa que le permita a la cooperativa enfrentar los retos que su accionar actual plantea a futuro.

Segundo, y como lo referencia la literatura sobre el tema, las políticas públicas dinamizan la construcción del espacio público y de un conjunto social, pero estas no son sólo responsabilidad del gobierno sino que responden a las movilizaciones que logran estos mismos grupos sociales. En este sentido, Coomeva es generadora de políticas públicas y, propiciadora de las mismas dada su capacidad de negociación y reconocimiento pero aun así faltan eslabones por unir en la cadena. Al respecto, se trata de aprovechar que en su base de asociados están vinculados funcionarios públicos de carrera o de elección popular que le permiten a Coomeva ser un polo convergente de poder político y social, local y regional, que se debe potenciar en torno a necesidades del grupo pero mucho más, a necesidades de las comunidades vinculadas a la economía solidaria en el país. Sin ser esto último un llamado a la participación en política de Coomeva, es más aun, un llamado a la creación de conciencia política cooperativa desde

Cooameva y para ello seguirá siendo fundamental el papel de la educación.

Tercero, y en relación al punto anterior, se puede definir a las políticas públicas como el conjunto de respuestas del Estado frente a problemas de la sociedad. En este aspecto, la legislación cooperativa es una parte de las respuestas del Estado pero esta es insuficiente. La razón, aparte de cierto desconocimiento de los gobiernos de turno sobre el escenario de la economía solidaria, se debe a que las cooperativas siendo entidades privadas proveen bienes públicos, por lo que ni el derecho público ni el derecho privado logran envolver toda la dimensión que encierran las organizaciones solidarias en Colombia y en el mundo.

Cuarto, desde su fundación, Coomeva se ha comprometido con el desafío de “facilitar la vida” de sus asociados construyendo una estructura organizativa basada en los valores y principios universales del cooperativismo, haciendo referencia a la crítica al consumismo de la sociedad actual. En este punto se hace un llamado de atención en torno a la coherencia que como Cooperativa se debe mantener. Es decir, siendo Coomeva una organización solidaria debe plantearse su rol como alternativa al consumismo que promueve el modelo capitalista, además, porque los poco racionales hábitos de consumo que tienen incidencia en las deudas de algunas personas, harán mella en sus finanzas personales y por ende, se crearán deudas. Ante esto hay un dilema, en ocasiones moral, pues las deudas atendidas como créditos por la cooperativa pueden hacer crecer a la organización pero a la postre no mejorarán la calidad de vida de los asociados si estos siguen en

\* UNES: Unidad de Estudios Solidarios. Pontificia Universidad Javeriana.

su forma de llevar sus propias finanzas personales. Es el momento entonces que desde la organización se planteen procesos de largo plazo que logren mejorar el manejo de las finanzas de los asociados y aunque ya se han hecho actividades al respecto, es necesario hacer más. En otras palabras, propiciar

un “estilo de vida Coomeva” desde las finanzas inteligentes y solidarias, para que el asociado no sea un cliente que huye de la entidad cuando las tasas de la competencia bajan, sino un dueño que reconoce a Coomeva como su organización, su propia empresa, que le soluciona la vida y que le ayuda a evitar que él mismo se la complique.

## La economía del consumo: Un escenario para el desarrollo estratégico de Coomeva

**Carlos Arturo Alomía Díaz<sup>2</sup>**

### Resumen

Esta ponencia pretende aportar a la definición de una nueva orientación del pensamiento y de la acción estratégica del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva y de sus instrumentos empresariales por parte de su dirigencia e instancias administrativas, en función de los intereses, necesidades y expectativas de la comunidad de asociados. Para ello, desarrollo un concepto de mercado alternativo más consecuente con nuestra propia naturaleza como ciudadanos cooperativos Coomeva y como consumidores.

Introducir este nuevo concepto en nuestras decisiones y acciones implica reflexionar acerca de cuáles son los elementos diferenciadores en relación con los modelos económicos y empresariales imperantes. Es decir, buscar empresarial y socialmente diferenciarse, no parecerse. Esto exige, entre otras acciones: adecuar los perfiles de los colaboradores de las diferentes empresas; replantear los servicios y su orientación a la luz de los principios y valores del Cooperativismo; examinar la publicidad de los diferentes bienes y servicios que se ofrecen; proponer la creación de nuevas unidades de negocios estratégicas para atender otras necesidades de los asociados desde una perspectiva diferente o alternativa; promover sinergias empresariales; orientarse hacia sectores estratégicos más determinantes y con mayor impacto en el bienestar y en la economía familiar de nuestros asociados, tales como el consumo, la vivienda y la creación de empresas conexas y articuladas al desarrollo de la Cooperativa. De

manera transversal a estas acciones, deben generarse espacios que promuevan una acción reflexiva y defensiva frente a los embates del consumismo contemporáneo.

Se expondrán algunas reflexiones en torno a estas temáticas, las cuales tienen una finalidad estratégica: perfeccionar nuestra cooperativa en función de nosotros, los asociados, y de nuestras familias y ejecutar de esta forma nuestros propósitos misionales, pero ante todo, nuestro objeto social.

## La Legislación Cooperativa en Colombia

**Fredi Ovirne Corrales Patiño<sup>3</sup>**

### Resumen

En esta ponencia se realiza un análisis profundo de las normas y de la jurisprudencia que durante los últimos años han impactado al sector de la economía solidaria, en materia tributaria y de legislación laboral. Se presentan comparaciones, adoptando un criterio imparcial sobre el tema.

El objetivo es presentar y debatir el estado actual de la legislación cooperativa, buscando incentivar a la dirigencia de Coomeva a proponer la actualización del marco legal del Cooperativismo en Colombia o vislumbrar la posibilidad de elaborar una propuesta de derecho cooperativo propio, que se adapte a las nuevas condiciones, modernizándose y respondiendo a los verdaderos alcances que tiene el modelo empresarial cooperativo.

Se analizaron documentos como la Constitución Nacional, las leyes 79 de 1988 y 454 de 1998, así como decretos, resoluciones, circulares básicas y otras disposiciones que de-

<sup>2</sup> Asociado. Correo electrónico: calomia@hotmail.com

<sup>3</sup> Zona Popayán, Regional Cali. Correo electrónico: fredycorrales45@hotmail.com

sarrollan contenidos de las mencionadas normas y otras de tipo ordinario relacionadas con la economía solidaria. Así mismo, sentencias de las altas cortes, documentos Conpes, ensayos, seminarios y estudios varios presentados por entidades y personalidades versadas sobre el tema.

## El papel de los Comités Regionales y Zonales de Administración en la autogestión de la Cooperativa

**Patricia Imery V.**  
**Luis Bernardo Echeverri B.**

### Resumen

En la XLVII Asamblea General de Delegados de la Cooperativa Médica del Valle y de los Profesionales de Colombia, Coomeva, celebrada el 25 y el 26 de marzo de 2011 en la ciudad de Santiago de Cali, se acogió la proposición de realizar el Primer Congreso Ideológico de Coomeva.

Esta decisión ha sido acogida con bastante aceptación por todos los asociados, lo que ha motivado una amplia participación. Consideramos entonces que ésta es una gran oportunidad para hacer un análisis de la participación democrática y de la autogestión en la Cooperativa.

Actualmente la alta dirección, entiéndase Consejo de Administración, ha centrado en este ente todo su poder decisorio administrativo y no ha dejado participar a los demás entes de la dirigencia en el conocimiento y asesoría, reconociendo sí que ellos son, después de la Asamblea, el ente encargado de la dirección de la Cooperativa.

Los comités regionales y zonales de administración son los órganos de administración permanente de la unidad regional y son los entes encargados de asesorar y trasladar todas las decisiones adoptadas a la base de asociados en cada rincón donde la Cooperativa hace presencia. Es así como los asociados y dirigentes de las zonas están reclamando la descentralización de su cooperativa para poder opinar y ser oídos en los entes de dirigencia. Este asunto está siendo abordado en Coomeva con el término “localismo”.

Es necesario dar una nueva mirada a la estructura de la Cooperativa y en general al Grupo Empresarial Coo-

perativo Coomeva, de tal forma que se busque y se logre aumentar la participación de los asociados para cumplir a cabalidad el doble rol de aportantes y gestores de nuestra cooperativa.

Es también igualmente importante repensar el papel que ha desempeñado la dirigencia; si su aporte ha sido fuente de progreso o por el contrario la gestión responde exclusivamente a las ideas de los empleados directivos, que manejan la alta administración de la Cooperativa.

Esta ponencia contribuye a la discusión del tema propuesto en el Congreso Ideológico de Coomeva, en el Eje I: Situación actual y futuro del Cooperativismo contemporáneo; tema: Valores y principios cooperativos para la Coomeva del futuro; y subtema: Participación democrática y autogestión en las cooperativas.

## La asociatividad, proceso fundamental en la sostenibilidad de Coomeva, empresa cooperativa

**Álvaro Mantilla**  
**Carlos Quiroz**  
**Jorge Vera**  
**Miguel A. Carmona V.<sup>4</sup>**

### Resumen

El objetivo de esta ponencia es hacernos reflexionar acerca de cómo la evolución de la Cooperativa hacia un grupo empresarial, la ha alejado del carácter cooperativo ortodoxo. Para ello, realizamos un análisis de conceptos fundamentales del modelo asociativo y registramos los principales indicadores que afectan la asociatividad, como insumo vital para el crecimiento de la base social, mediante la vinculación de nuevos cooperados y la permanencia de los antiguos. Como corolario de este análisis esbozaremos algunas ideas que, de implementarse, podrían despejar los nubarrones que amenazan la esencia de la entidad y permitir el cumplimiento efectivo de la promesa de valor que ambiciosamente precede el Plan Estratégico y las campañas publicitarias: Coomeva nos facilita la vida.

<sup>4</sup> Regional Medellín. Correos electrónicos: amantilla02@gmail.com; macv0013@yahoo.com; java1056@hotmail.com; cequiroz@hotmail.com

## Eje Temático 2

### Dimensión cooperativa y empresarial de Coomeva

#### MESA 3

#### Consortios empresariales cooperativos: Instrumento de democracia económica

### Comentarios UNES\*

La Mesa N° 3 fue una de las de mayor participación en asistencia y en número de ponencias. Las discusiones partieron de que Coomeva, como asociación de personas –inicialmente médica y paramédica hasta llegar hoy en día a más de doscientos sesenta mil profesionales de las más diversas disciplinas-, ha hecho énfasis en una adecuada gestión social cooperativa que incluye al asociado y a su grupo familiar.

Como empresa, ha integrado recursos económicos, tecnológicos, físicos y ante todo humanos, para alcanzar objetivos de bienestar y calidad de vida en atención a las necesidades de sus asociados y a través de una gestión administrativa que siempre ha buscado avanzar en políticas de mejoramiento continuo dentro de un modelo de organización solidaria innovador y competitivo.

En las reflexiones anteriores a este I Congreso Ideológico, se anotaba: “Hoy Coomeva cuenta con un importante número de empresas de naturaleza no cooperativa, en las que como gestora tiene una participación económica y de dirección muy importante”. Esto significa que en las dos últimas décadas Coomeva ha pasado de ser una cooperativa con

propia naturaleza e identidad, a un grupo empresarial con una especial dinámica innovadora y unas proporciones sin antecedentes en el país, dentro del conjunto de organizaciones solidarias.

Tantos los ponentes de cada uno de los temas asignados a la mesa, como los participantes que integraron los subgrupos y talleres realizados en los dos días del Congreso, coincidieron en afirmar una y otra vez que el grupo empresarial Coomeva es único en su género, innovador en su modelo, consistente en su estructura, líder en su género -si se le compara con los demás grupos económicos del país-, pero sin embargo hay que analizar a fondo las características de su desarrollo institucional teniendo como fundamento de cualquier decisión, las necesidades específicas de sus propios asociados.

Teniendo como guía el eje temático de la Mesa, sobre la doble dimensión cooperativa y empresarial de Coomeva, se destaca lo siguiente en el desarrollo de los temas tratados:

1. Coomeva puede y debe ser generador de empleo, dada la magnitud de su desarrollo empresarial cooperativo. El número actual de sus

\* UNES: Unidad de Estudios Solidarios. Pontificia Universidad Javeriana.

asociados y empleados, amerita que haya una política institucional al respecto.

2. Es necesario y conveniente contemplar una visión permanente de las múltiples oportunidades de negocio que pueden favorecer al conjunto de asociados y a sus familias. Se trata de construir sinergia institucional para integrar cadenas de producción, distribución y consumo en toda la organización a nivel nacional, donde los asociados puedan participar como actores de primer orden.
3. El grupo Coomeva es por sí mismo un modelo de desarrollo económico y social. Sus dos componentes –el empresarial y el asociativo-, son la base para construir su propia identidad en el mercado, acorde con las características jurídicas y sociales de su naturaleza.
4. Coomeva, como empresa matriz de las diez y siete que constituyen el grupo, debe revisar sus políticas de inversión económica de tal manera que asegure un adecuado retorno cooperativo al conjunto de los asociados.
5. El emprendimiento asociativo y también el emprendimiento individual, deben ser una permanente preocupación de Coomeva en relación con sus asociados. Esto contribuirá en gran medida a elevar no sólo la calidad de vida de los asociados y sus familias, sino que generará empleo productivo, mayores ingresos económicos y desarrollo empresarial a nivel local y regional. El emprendimiento en todos sus órdenes es una expresión de solidaridad.
6. Los grupos o holding empresariales, pueden ser también eficaces formas de integración económica para construir riqueza que beneficie a las personas mediante un modelo democrático y participativo. Coomeva es un ejemplo de esto. Lo importante es que sean grupos de estructura cooperativa.
7. La práctica permanente de los valores y principios cooperativos, el compromiso con los ideales del movimiento cooperativo, de la solidaridad humana, del espíritu autogestionario y de la democracia participativa, son la base para mantener vigente la identidad ideológica de las organizaciones solidarias. Este es el propósito fundamental del I Congreso Ideológico organizado por Coomeva.
8. Las redes sociales solidarias –en su dimensión social, económica, cultural, política y ambiental- pueden ser en Coomeva el comienzo de un nuevo modo de integración entre los asociados –como gestores de cambio- y de este conjunto con ámbitos más amplios de la sociedad. No se trata únicamente de redes a través de internet, sino también de nodos de intercomunicación social y de inter cooperación permanente.
9. Coomeva debe hacer serios replanteamientos sobre la respuesta efectiva que está dando a las necesidades y expectativas de los asociados. Las diez y siete empresas que constituyen el grupo pueden ya no corresponder a lo que esperan los asociados como dueños, gestores e inversionistas. Es altamente preocupante el volumen de asociados retirados anualmente, sobre todo en los últimos años. El servicio de solidaridad puede estarse alejando de lo que fue su razón de ser en un comienzo.
10. Proyectos de vivienda cooperativa, de hábitat cooperativo, corresponderían al modelo solidario de Coomeva. Hay que abrirles espacio dentro del plan estratégico de la Institución, apoyarlos con recursos de crédito y llevarlos a cabo en las diferentes regiones donde se encuentran los asociados. Hay que repetir la experiencia positiva de Fundadores en Cali. Esto le daría más identidad a Coomeva y favorecería a muchos asociados con sus familias.
11. El cooperativismo es un modo de vida. Coomeva se ha comprometido con este modo de vida durante toda su existencia, hasta el punto de que ya es un referente significativo en el sector solidario colombiano. Sin embargo hay que ajustar el actual marco jurídico a las nuevas realidades del mercado y de la globalización. Las políticas públicas actuales son insuficientes para hacer del cooperativismo un proyecto más sostenible y eficaz.

## Coomeva como fuente generadora de empleo

**Carlos Mario Gómez Tirado<sup>5</sup>**

### Resumen

El cumplimiento de los objetivos institucionales del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, mediante la implementación del Plan Estratégico, contempla entre muchas otras, acciones tendientes al incremento consistente de la base social y al incremento en el índice de uso de los servicios.

La posibilidad de cumplir las características definidas por el perfil del asociado y consumir los servicios de Coomeva y sus empresas, está relacionada con la estabilidad económica resultante de la actividad profesional de cada asociado. Por lo tanto, si se fortalece la circulación de flujos de recursos facilitando que más personas tengan posibilidades de ejercer su actividad profesional como colaboradores directos o como integrantes de los equipos de trabajo de proveedores de bienes y servicios, se fortalecerán los factores que hacen que estos asociados pertenezcan con convicción a la Cooperativa; no solo por contar con los recursos económicos requeridos para ello, sino también porque como resultado de este circuito de recursos, se fortalece su realidad como propietarios de un Grupo Empresarial que agrega valor a su patrimonio y motiva su participación en los procesos democráticos y de direccionamiento de Coomeva.

## El Cooperativismo como modelo de desarrollo económico

**Ricardo Antonio Caycedo Bustos**

**Graciela Soler Vargas**

**Rodrigo Martínez Jiménez**

**Carlos Acero Sánchez**

**Jesús María Peña Bermúdez**

**Carlos Mario Zuluaga Pérez<sup>6</sup>**

### Resumen

Esta ponencia presenta resultados de experiencias vividas por los autores y de investigaciones realizadas sobre casos de éxito e innovación en el sector cooperativo.

El resultado corresponde a los conceptos juiciosos de los autores, enfatizando sobre: La cooperativa como una organización social; la cooperativa como una organización empresarial y el asociado como sujeto activo dentro de la cooperativa. La conclusión más importante que se presenta en esta ponencia apunta a demostrar que el Cooperativismo es un modelo y alternativa de desarrollo económico, para lo cual tomamos como base el desarrollo de Mondragón, organización cooperativa del País Vasco en España y nuestra experiencia en Coomeva.

## El Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, inversiones empresariales donde sus servicios y retornos satisfacen la real necesidad, facilitándole su vida y asegurando su permanencia

**Humberto Ramírez Balanta<sup>7</sup>**

### Resumen

El desarrollo de este estudio se ubica dentro del eje temático “La Dimensión Cooperativa y Económica de Coomeva”. En él se hará un análisis exhaustivo de los resultados económicos del Grupo y la percepción de los servicios que prestan las empresas a sus asociados, por lo que nos ubicamos en el subtema de Servicios y Negocios.

Se analizará el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva para determinar que hay inversiones que se han realizado con los aportes de los asociados que no le agregan a la calidad de vida del asociado, ni le facilitan la vida, por lo que será necesario revisar su objeto social, su estrategia y su razón de ser como negocio dentro del grupo y sus resultados económicos. Este análisis nos permitirá encontrar cuáles son las contribuciones y beneficios que le aportan a los asociados y cuál es el destino de los dividendos.

La experiencia y el conocimiento me permite hacer un análisis financiero y de servicios para cada una de las empresas del Grupo para entregar herramientas al Congreso para que valore su real composición en cuan-

<sup>5</sup> Regional Medellín. Correo electrónico: cmgomezt@hotmail.com

<sup>6</sup> Regional Bogotá.

<sup>7</sup> Regional Cali. Correo electrónico: betto0521@hotmail.com

to a cómo cada empresa aporta beneficios directos al asociado; de esta forma aseguraríamos cuáles empresas garantizarán calidad de vida a los asociados, confirmando que las empresas del Grupo deben entregar servicios y contribuciones al asociado, que es lo que realmente éste está esperando, y así se garantizaría la permanencia del asociado y se evitaría la alta deserción e inactivaciones, logrando un crecimiento real y de alta proyección de la base social.

## El emprendimiento como expresión de la solidaridad

**Hernán Vergara Restrepo<sup>8</sup>**

### Resumen

Es innegable que asistimos por diferentes causas a un mejoramiento de las condiciones de vida de la mayoría de las personas, no solo de nuestro país sino del mundo entero. En muchas oportunidades damos respuestas asistencialistas a los asociados a la Cooperativa, como una solución inmediata a un problema de insolvencia que constantemente nos desborda. Por qué no 're-pensar' el valor de la solidaridad en los términos de Razeto (1993), quien propone "que la solidaridad se introduzca en la economía misma, y que opere y actúe en las diversas fases del ciclo económico, o sea, en la producción, circulación, consumo y acumulación. Ello implica producir con solidaridad, distribuir con solidaridad, consumir con solidaridad, acumular y desarrollar con solidaridad. Y que se introduzca y comparezca también en la teoría económica, superando una ausencia muy notoria en una disciplina en la cual el concepto de solidaridad pareciera no encajar apropiadamente".

Esta ponencia recoge las reflexiones que nos formuláramos después de largas discusiones en las sesiones del Comité de Desarrollo Empresarial de la Regional Palmira, en donde, sin desconocer los avances logrados por Coome-

va en esta área, pensábamos y aún continuamos pensando que se puede hacer mucho más. Pretende igualmente demostrar cómo a través del emprendimiento podemos fortalecer dos valores esenciales del Cooperativismo: la solidaridad y el mutualismo, y cómo la solidaridad y el mutualismo pueden engendrar una nueva forma de emprendimiento.

## Consortios empresariales cooperativos: Instrumento de Democracia Económica

**Pilar Fernández Montes<sup>9</sup>**  
**Laura Díaz Solano**

### Resumen

La realización de esta ponencia pretende iniciar un proceso de reflexión y un sano y positivo debate en el seno de la dirigencia y de la administración de Coomeva y de su grupo empresarial, sobre el potencial que tiene nuestra cooperativa en la generación de empleos a sus asociados, a través de consortios empresariales cooperativos. Desde nuestro trabajo de investigación entendemos que la asociatividad se da cuando un empresario acompaña a otro u otros en función de un objetivo común. Estamos plenamente convencidos de que hoy, después de muchos años, la asociatividad está más viva que nunca.

Con estructuras diferentes a las de las cooperativas pero con una filosofía similar los consortios empresariales cooperativos son una alternativa eficaz y viable para afrontar exitosamente la competitividad.

Estas acciones conjuntas de intercooperación permiten viabilizar económicamente a su base social y ayudar a revitalizar el tejido económico, además de profundizar en el proceso de fortalecimiento del movimiento cooperativo a escala zonal regional y nacional.

<sup>8</sup> Regional Palmira. Correo electrónico: hvergara1@hotmail.com

<sup>9</sup> Regional Caribe. Correo electrónico: pilar\_fernandezmontes@hotmail.com

## El Cooperativismo: Fortalecimiento económico - crisis ideológica

*Los actuales problemas mundiales no son solo de tipo financiero sino de falta de valores.*

*La gente está cansada de los excesos del actual modelo económico mundial; el cooperativismo no es parte de este problema, sino que es parte de la solución.*

*Ramón Imperial Zúñiga. Presidente de ACI Américas*

**Daniilo Reinaldo Vivas Ramos<sup>10</sup>**

### Resumen

Sabemos que de vez en cuando a lo largo de nuestra historia se han presentado descalabros en algunas cooperativas; en nuestro país, el último de ellos se presentó en los años ochenta. Estas ocasiones son rápidamente capitalizadas por autoridades y defensores del modelo no cooperativo para lanzar sobre el Cooperativismo un manto de dudas.

Aun así, podemos asegurar que los cerca de cinco y medio millones de colombianos asociados a las 7.848 cooperativas existentes, muestran la vigorosidad y vigencia de este movimiento social y económico, al cual acude aproximadamente el 35% de la población del país para resolver sus necesidades y acceder a los productos y servicios que ofrece.

No obstante, a su interior se viene presentando un conflicto de tipo ideológico, asociado al cabal cumplimiento o no de los principios y valores cooperativos. Este conflicto en no pocas ocasiones ha generado problemas para el fortalecimiento y consolidación del modelo cooperativo propiamente dicho; no solo como una entidad que ayuda a resolver necesidades individuales, sino que se erige como un modelo alternativo de desarrollo en los campos humano, social y económico, en tiempos en que el modelo imperante ha mostrado sus limitaciones.

Las limitaciones del modelo imperante se dan porque su esencia es la acumulación de riqueza en pocas manos o en reducidos grupos económicos, lo que obstaculiza la creación de un tejido social más equitativo y un mayor desarrollo humano colectivo. Se trata entonces de ahondar en la dualidad que hoy se da en Coomeva: La dimensión empresarial y la dimensión cooperativa, a fin de entender en el mundo de hoy su interdependencia y mutua complementariedad.

## Los asociados de Coomeva como gestores de las redes sociales solidarias

**Carlos Julio Castillo Ríos<sup>11</sup>**

### Resumen

Las redes sociales computarizadas aparecen como una mega tendencia que aparentemente reemplaza las dinámicas de las redes sociales humanas. En la presente ponencia se propone reconocer y fortalecer el concepto del trabajo de la red social solidaria como soporte de los valores cooperativos de Coomeva.

Se muestra un recorrido histórico de la participación social como forma de interacción social de los gestores históricos de la Cooperativa y por ello se sugiere que a través de la investigación cualitativa se pueda rescatar esa memoria colectiva.

Se ilustra con ejemplos la forma de trabajar en red social y desde la definición de redes sociales, incluyendo la computarizada, se sustentan los diferentes métodos y principios que permitirán desarrollar estudios y análisis de redes complementando los análisis basados en estudios estadísticos.

Se concluye que en el escenario de Coomeva ha sido persistente el concepto de trabajo cooperativo, como pieza fundamental para lograr cumplir la misión, visión y objetivos estratégicos y que el trabajo en red es la mejor apuesta para buscar metas comunes, con una motivación permanente en aquellas micro redes sociales, llamadas comités zonales, regionales o en los espacios de capacitación presencial y virtual.

<sup>10</sup> Regional Cali, Zona Popayán. Correo electrónico: [vivasdaniiloreinaldo@gmail.com](mailto:vivasdaniiloreinaldo@gmail.com)

<sup>11</sup> Manizales. Correo electrónico: [carlojulio60@gmail.com](mailto:carlojulio60@gmail.com)

## La desvirtualización del Cooperativismo de Coomeva y el establecimiento de una falacia

**Francisco Javier Bravo Caballero<sup>12</sup>**  
**Herman Toro Pineda**

### Resumen

Trabajo descriptivo. Dejar preguntas serias sobre la pérdida a través del tiempo de una Filosofía de asociados clara y centrada que surja esencialmente, e iniciar una propuesta para lograr el cambio, y el curso cooperativo necesario para su esencia, valores y principios.

Esto trae a colación la recuperación de la estructura y la creación de un proceso de evaluación, para que su rol sea reflejado en el puro ejercicio del liderazgo que sirve los intereses y necesidades de un conglomerado de socios y no solo los intereses de crecimiento y resultados económicos que corresponden a otra etapa de la cooperativa, la cual empaña los muy buscados beneficios de la economía de escala, representados en productos y servicios, al igual que el deterioro evidente en tarifas estatutarias y fondos mutuos con retornos.

También se ve que los interesados en el tema hacen nuevas propuestas a partir de la reflexión de su rol como asociado, y ejercitar su derecho democrático de participar activa y comprometidamente a una entidad que debe despertar conciencia, que ha sido unida por intereses de tipo colectivo de mutuo beneficio y dentro de la cual reforzar el acuerdo cooperativo.

## Compromiso solidario y vivienda cooperativa

**Luis Fernando Céspedes García**  
**Sara Inés López Marulanda<sup>13</sup>**

### Resumen

Según el estudio sobre necesidades habitacionales, más del 40% de los asociados de Coomeva requiere soluciones de vivienda. El objetivo de esta ponencia es analizar esta problemática en todas sus dimensiones, para enriquecer la discusión y la búsqueda de soluciones, e indagar sobre el sentido del Cooperativismo, su significado y su participación, en el desarrollo del concepto de vivienda cooperativa.

Se revisará la literatura existente sobre el tema que, aunque escasa para Colombia, aborda la situación con conocimiento de causa en otros países y sus resultados positivos; también busca establecer las condiciones particulares para la situación nacional, dado que su implementación no ha sido afrontada en términos cooperativos y actualmente Coomeva no se ocupa del problema. Se aborda el análisis en términos de lo que puede aportar, no solo para reorientar la filosofía de la Cooperativa sino las políticas públicas y la construcción de alianzas estratégicas para el desarrollo de Coomeva como cooperativa.

Se trata, tal como ha sido planteado desde la Cooperativa, de “abordar y entender el significado y desarrollo del Cooperativismo en el contexto actual a nivel nacional y su compromiso social tendiente a lograr mayores niveles de cohesión del Cooperativismo”, dado éste como factor positivo de la convivencia y el desarrollo social, el cual abarca la habitabilidad.

En consecuencia, como política cooperativa, Coomeva debe procurar la solución de vivienda y alojamiento profesional de los asociados dentro de las disposiciones estatutarias y reglamentarias de la Cooperativa y las normas o procedimientos vigentes para el sector. Sin embargo, esta modalidad de apoyo no se está implementando y la labor que actualmente se desarrolla en únicamente ‘de gestión inmobiliaria’. El Congreso Ideológico de Coomeva debe ser un escenario para hacer conocer entre los asociados, como profesionales de to-

<sup>12</sup> Regional Cali. Correo electrónico: bravo\_caballero@yahoo.com

<sup>13</sup> Regional Cali. Correo electrónico: cespedes.06@hotmail.com

das las áreas del conocimiento, que la vivienda cooperativa o hábitat cooperativo es una alternativa de cohesión del Cooperativismo, de oportunidades laborales; pero, lo más importante, de construcción de tejido social.

## Situación actual y futuro del Cooperativismo contemporáneo. Marco legal de las cooperativas y política pública

**Jaime de Jesús Pulido Vargas<sup>14</sup>**

### Resumen

El objetivo de esta ponencia es realizar una revisión y análisis sobre la legislación que regula las organizaciones

cooperativas y de economía solidaria en Colombia y reflexionar acerca de la importancia de las políticas públicas frente al sector cooperativo. También reconocer a las cooperativas como actor político y como organismo de carácter privado y su capacidad de fomento en todo sector de actividad económica.

En la ponencia se concluye que existe una amplia gama de normas con respaldo constitucional, que regulan las entidades de economía solidaria. No obstante este hecho existe una baja capacidad de respuesta de la población, manifiesta en la baja cobertura, débil posicionamiento político e institucional, concentración de acciones en actividades de consumo y financieras, insuficiencia de mecanismos financieros y tributarios de fomento al sector y ausencia de cultura cooperativa en un alto sector de la sociedad.

---

<sup>14</sup> Regional Eje Cafetero. Correo electrónico: [jaimedejesus@coomevaimail.com](mailto:jaimedejesus@coomevaimail.com)

## Comentarios UNES\*

La Mesa N° 4, fue un grupo particular. Convergiéron temas centrales para la economía solidaria en el mundo de hoy y en particular, del cooperativismo: la juventud, el rol de la mujer y el medio ambiente. Las discusiones suscitadas en el interior de la mesa coinciden en que la educación es fundamental para el desarrollo de las nuevas generaciones pero en concreto, es de vital importancia para la creación de una generación de relevo consciente y coherente con los valores que promueve la organización. Sobre esto no solo abundaron las sugerencias de fortalecer y promocionar más los programas dirigidos a la juventud y la niñez, sino que surgieron ideas que invitan a que desde Coomeva se lidere en el ámbito nacional, una reflexión en las organizaciones de la economía solidaria sobre estos temas.

De las ponencias de los asociados y asociadas se pueden extraer las siguientes reflexiones:

1. Es necesario armonizar el lenguaje de la cooperación en todo el grupo empresarial. Esto implica la formación permanente de todos los grupos que la conforman, empezando por los empleados y llegando a toda la base social. Sobre esto se resalta como ejemplo la necesidad de hablar de cooperación cooperativa, para diferenciar cooperación de cooperativismo, pues no sólo las cooperativas cooperan, entendiéndola como un modo de vida que evite la doble moral. Poner en primer lugar el beneficio general y luego el beneficio individual, es una premisa, pero bien puede ser parte del “lenguaje” de la organización para que esos valores añadidos sean percibidos por asociados y no asociados, y de esta manera se construya la cultura Coomeva, con un lenguaje solidario claro y aceptado por las personas que conforman el grupo.
2. Otro caso sobre el lenguaje y el uso de conceptos en la organización es el tema del gobierno cooperativo y el dilema entre lo ético y lo jurídico en la gestión. El papel del control social y la autonomía son también áreas que deben ser entendidas por toda la organización pero que dado en paradigma dominante capitalista en que los asociados habitan, se hace imprescindible que Coomeva cree su propio lenguaje acorde a su cultura solidaria. Aquí no solo se propone una definición de los términos, dada la complejidad para comprenderlos en el ámbito cooperativo, sino que se insiste en la necesidad de construir actitudes éticas que perduren en el tiempo y que se puedan transmitir a las generaciones de relevo. En otras palabras, se plantea una comprensión compartida sobre conceptos clave de la organización, que pueda entenderse inter e intra generacionalmente a partir del lenguaje y de los actos de sus actores que caracterizan la vida de la organización.
3. Hay que darle mayor importancia a la gestión del conocimiento de la organización para ser aplicada en la cooperativa. Sobre esto se destaca que para alimentar una visión prospectiva que se pueda alinear con la visión de la cooperativa, es necesario crear un sistema de ese “saber hacer” que la organización ha ido construyendo en sus años de historia. Se evidencia una necesidad de aprovechar el capital intelectual que existe en la cooperativa, dadas las características de su base social, evitando que la reducción de costos y gastos amenace esta posibilidad. En este aspecto, una idea interesante es que se involucre al asociado en la innovación de productos y servicios.

\* UNES: Unidad de Estudios Solidarios. Pontificia Universidad Javeriana.

4. La propuesta de profesionalizar a la dirigencia dada la complejidad que ha desarrollado la cooperativa y su grupo empresarial es un proyecto que se hace cada vez más apremiante. Coomeva se plantea permanentemente una propuesta de direccionamiento estratégico y se exploran las competencias de sus líderes, pero se hace necesario que éstas sean sustentadas en dos preguntas que cambian cíclicamente de acuerdo a las coyunturas sociales y políticas: el para qué y el porqué. Sobre este punto se hace necesario profundizar la reflexión acerca de las tres dimensiones del líder (autonomía, solidaridad y creatividad), desde la necesidad de evaluar su contexto en la organización, no para castigar ni controlar, sino para educar y así, poder mejorar como organización, entendiendo que la misma es el resultado de los buenos resultados de sus diferentes tipos de líderes que la conforman.
5. El localismo se presenta en el marco del debate entre organización tradicional versus organización inteligente y, la propuesta de una Coomeva deba afincarse en el concepto de organización inteligente. Para poder mantener un equilibrio entre el control, central y el control local que permita tomar decisiones correctas, se debe integrar más a la cooperativa como un todo, pero reconociendo y confiando en las fortalezas locales, que conduzca a plantear el tema del liderazgo y la autonomía. En relación a este tema, hay sectores que consideran que en la cooperativa hay centralismo en la toma de decisiones, lo cual afecta la relación con las localidades y las regiones, lo cual puede cambiar favorablemente si se reconocen las diversidades regionales y las heterogeneidades que plantea el localismo.
6. Surge nuevamente y en relación a lo local y territorial, la necesidad de constituir un equipo de investigación propio de Coomeva, que permita abordar las problemáticas planteadas por las comunidades que conforman el grupo. El tema del localismo se considera clave para articular al asociado a la vida de la cooperativa, y plantea el debate al papel del delegado y la comunicación que se debe mantener con la base social para asegurar el proceso innovador. La conclusión de la mesa es que el tema del localismo es un tema central en el momento actual de la cooperativa y su grupo empresarial. Se plantea la necesidad de crear asambleas regionales.

## Juventud y cooperativismo

*Los jóvenes [...] son el mayor agente de cambio potencial. Tienen una más alta disposición que cualquier otro sector social a comprometerse con causas nobles, con ideales, con retos colectivos.*

*Están casi expectantes de ser convocados para ello.*

*Bernardo Kliksberg, Asesor del PNUD*

**Mabel Plaza Rivera<sup>15</sup>**

### Resumen

El mundo en que vivimos tiene la particularidad de que han sido los jóvenes quienes, con su capacidad, formación, espíritu crítico, sensibilidad, energía y entusiasmo, han alcanzado significativos logros en lo social, destacándose que lo han hecho de manera organizada, uniendo fuerzas, saberes, intereses comunes solidarios y fraternos.

La ponencia se refiere a los jóvenes en su totalidad y asume la perspectiva de Bernardo Kliksberg en cuanto al fomento de su participación activa en la sociedad y la procura de su bienestar desde la primera infancia.

En este contexto, se propone que el movimiento cooperativo tome a los jóvenes en serio y aproveche ese potencial para garantizar su continuidad y fortalecimiento. Aquí juega papel preponderante la formación y educación en los principios y valores cooperativos, así como en aspectos productivos. Sabemos que el Capitalismo como sistema económico está centrado en el lucro y no en el ser humano, contrario al Cooperativismo en donde el ser humano y su bienestar son el centro gravitacional de su quehacer.

Revisando las acciones que Coomeva adelanta con respecto a sus jóvenes asociados, se encuentra que existe desde 1993 el Club Juvenil Cooperativo, estrategia que

<sup>15</sup> Regional Cali, Zona Popayán. Correo electrónico: mapri11@gmail.com

es importante evaluar para, si es el caso, darle un nuevo rumbo o potenciar lo que se viene haciendo. El propósito final es diseñar una estrategia que permita involucrar a los jóvenes asociados en las actividades dirigenciales y de la Cooperativa.

Desde la Responsabilidad Social, Coomeva tiene el compromiso con los jóvenes que viven en condiciones de alta vulnerabilidad y que no son asociados, a los cuales se les puede brindar oportunidades y opciones de vida dignas a través de programas de educación y emprendimiento.

## Cualidades de los jóvenes para Coomeva

**Natalia Andrea Echavarría Gómez<sup>16</sup>**

### Resumen

La razón de ser de las cooperativas permite reflexionar sobre cuáles son las razones que han llevado al hombre a agremiarse bajo la figura de las cooperativas. Una vez esto está claro, se tratan los temas de dominio personal, aprendizaje en equipo y educación cooperativa, como pilares en los que se debe trabajar fuertemente, inclusive desde el nacimiento y durante la juventud, para alcanzar el desarrollo y una mejor calidad de vida.

El Cooperativismo se puede definir como un sistema económico y social basado en la libertad, la equidad, la participación y la solidaridad de todos los involucrados. La cooperación es un sistema práctico para armonizar los intereses humanos recibiendo ayuda y colaboración de los que buscan un objetivo en común. Es el resultado de un proceso en el cual el hombre ha demostrado su naturaleza asociativa y solidaria, generando diversas formas de organización socioeconómica que, basadas en la cooperación, persiguen la realización de la justicia y la igualdad a través de la acción económica y la promoción humana.

La reflexión sobre cuáles son las razones que han llevado al hombre para agremiarse bajo la figura de las cooperativas es planteada para revelar cuál es el objetivo que une a los integrantes de las cooperativas. Los temas de dominio personal, trabajo en equipo y educación cooperativa en la juventud, son expuestos como elementos necesarios en las cooperativas.

## Resignificación y Ruta de Mejoramiento del PESEMS en el Área Educativa de Coomeva

**Betty Cecilia Valencia M.  
Aminta Castro Sánchez  
Clara López de Medina  
Carlos Mario Garcés Sierra  
Gloria Inés Ramírez de Duque  
Magda Patricia Cortés  
Judith Parra Zabala  
César Tulio Trujillo  
Luis María Tamayo Gómez  
Martín Alonso Pinzón  
César Herrera<sup>17</sup>**

### Resumen

El objetivo de esta ponencia es dar a conocer el proceso de re-significación del Proyecto Educativo Socio Empresarial Solidario, Pesems, que ha venido liderando el Comité Nacional de Educación de Coomeva desde septiembre de 2011, el cual define el direccionamiento estratégico del área educativa de Coomeva, en coherencia con el Plan Estratégico de la Cooperativa 2010-2015; así mismo se espera con esta ponencia compartir la ruta de mejoramiento continuo adelantada en simultáneo, aplicando así la fórmula de 'decir es haciendo'.

La autoevaluación ha sido el insumo para el diseño del plan de mejoramiento y la construcción del documento Pesems 2012-2015, constituyéndose en un círculo virtuoso que relaciona íntimamente el horizonte de sentido contextualizado, la dimensión educativa, pedagógica y curricular, la forma de administrar la educación y el vínculo con la comunidad adscrita a la Unidad de Educación. En este sentido la misión del área educativa ha quedado definida como "ofrecer programas educativos con estándares de calidad y enfoque solidario, que permiten a los participantes, el desarrollo de su proyecto de vida y la construcción de capital social".

Hacer del Pesems un documento vivo y que sea referente para la actividad educativa de la Unidad de Educación requiere de la participación de toda la comunidad educativa y el consenso tanto en los fines como en los procesos; el Pesems es el proyecto de proyectos. No se concibe la gestión del área educativa sin una herramienta acordada

<sup>16</sup> Regional Urabá. Correo electrónico: naticness@hotmail.com

<sup>17</sup> Comité Nacional de Educación Coomeva.

en la comunidad educativa que a mediano plazo se concrete en planes anuales para la intervención en los diversos ámbitos de trabajo.

## El Acuerdo Cooperativo: Fundamento para que Coomeva nos facilite la vida

**José Antonio Valderrama B.<sup>18</sup>**

### Resumen

En el prólogo del estatuto de Coomeva 2011 se establece: “Coomeva nace por la decisión de 27 médicos de la ciudad de Santiago de Cali, de agruparse con la finalidad de autoprotgerse de los efectos económico-sociales que el retiro del ejercicio de la profesión o la incapacidad les generaba a ellos y sus familias, mediante la creación de un esquema de protección previsional y de seguridad social de carácter mutuo, situación que se acentuó por la creación del Instituto Colombiano de los Seguros Sociales (ICSS)”. Y en su Artículo 5 afirma: “En Coomeva, el acuerdo cooperativo, entendido como el acto en virtud del cual unas personas unen recursos y voluntades a través de una empresa asociativa con el propósito de satisfacer necesidades que les son comunes, tiene como fin el procurar para sus asociados la satisfacción de dichas necesidades, la protección mutuo y social, su desarrollo integral y el de sus familias, así como la promoción de sus economías familiares y empresariales”.

En esta ponencia se pretende mostrar que el Acuerdo Cooperativo mantiene la finalidad establecida por los médicos fundadores al momento de agruparse y cómo las decisiones de las administraciones han modificado su esencia. Al mantener como principal objetivo la creación de empresas que no son de carácter cooperativo, sino sociedades anónimas, han priorizado el beneficio de los prestadores de servicios de salud, olvidando los demás asociados con profesiones diversas, que en números absolutos son mayoría en el conglomerado de los asociados.

Se busca que la administración retome lo establecido por los médicos fundadores y lo establecido en el estatuto

vigente, relacionado con el Acuerdo Cooperativo para todos los asociados.

Para el análisis del contenido del Acuerdo Cooperativo, utilizaremos los principios de interpretación de las leyes descritas en el documento Derecho y economía solidaria, publicado por Coomeva en su página de Internet.

## Cooperativismo y Género. Entre la utopía y la realidad

**Sonia Esperanza Peña Bastidas  
Ana Lucía Muñoz Hoyos<sup>19</sup>**

### Resumen

Para abordar el tema de género en el Cooperativismo es necesario reflexionar sobre la situación de la mujer en el contexto social y cultural en que vivimos. Es posible que la falta de claridad nos lleve a asumir posturas feministas que, sin desconocer su sustento y causalidad, pueden reducirse a ver en los problemas de género una confrontación con el hombre y a no dimensionar la complementariedad entre ambos en la vida cotidiana: La vida, en la que la mujer juega un rol profundo y definitivo por su condición de madre.

Las condiciones económicas y sociales impuestas por sociedades machistas, han llevado a la mujer a ser relegada a puestos secundarios, a pesar de los avances logrados en cuanto a la equidad de género, situación que se expresa en los hogares, en las instituciones educativas, en las empresas, en las organizaciones sociales, etcétera.

Al ser las cooperativas organizaciones económicas y sociales que tienen por objeto y preocupación mayor el ser humano, les corresponde jugar un papel preponderante en el desarrollo de la equidad de género y en la reivindicación de la mujer como factor de cambio y esperanza de un mundo mejor, generándole mayores espacios de actuación en todos los niveles de la organización.

<sup>18</sup> Regional Cali, Zona Tuluá. Correo electrónico: Joanval9@hotmail.com

<sup>19</sup> Regional Cali, Zona Popayán. Correo electrónico: soniaepena@gmail.com

## El valor pedagógico del Cooperativismo en Colombia

**María del Rosario González Rodríguez<sup>20</sup>**

**María Dinori Muñoz García**

**Luis Antonio Medina Salas**

**Hernán Rojas Guerrero**

**Antonio José Vasco Leyes**

### Resumen

La presente ponencia constituye una mirada descriptiva y analítica de la realidad del Cooperativismo colombiano, cuya vida formal inició en 1931 con la aprobación de la Ley 134. Se destaca igualmente la importancia que tiene el sector solidario que hoy se ha constituido en un elemento importante en el esfuerzo para el desarrollo económico y social de la población.

El escrito también aborda lo relacionado con los cambios suscitados en los últimos años en el país, debido a las modificaciones en los ámbitos sociales, económicos, políticos y culturales, que en muchos casos tuvieron un alto costo social en el sector cooperativo colombiano. Se hace referencia a cooperativas emblemáticas como Coomeva que lograron superar las circunstancias adversas, que se obligaron a replantear su futuro y a corregir errores, todo ello a través una acción decidida en defensa de la economía solidaria.

El texto incluye aspectos relacionados con el Cooperativismo como factor central de la economía solidaria en Colombia, la doctrina cooperativa base del proyecto cooperativo Coomeva, el desafío de Coomeva y la educación cooperativa como alternativa de cambio.

## Fortalecimiento del Programa Vida en Plenitud

**Luis Bernardo Sáenz**

### Resumen

En el año 2008 el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva creó el programa “Vida en Plenitud”, gracias a su liderazgo y visión. Esto nos permitió entender la necesidad de mirar nuestros públicos de cierta edad en adelante,

para que no solo sean atendidos por nuestra organización, sino para que sean privilegiados por su fidelidad, antigüedad, permanencia y uso histórico en nuestros productos y servicios, lo cual ha contribuido a solidificar y a generar un crecimiento sostenido de las empresas del Grupo.

Con cifras irrefutables de tendencias, no solo en Coomeva sino en Colombia y en todo el planeta, cada vez en el tiempo habrá más personas catalogadas como de “la tercera edad”, adultos mayores o personas mayores. Los objetivos enmarcados en esta ponencia están orientados a proponer estrategias o actividades que garanticen que este programa sea viable, amén que cada vez tendrá más usuarios. Coomeva no puede correr el riesgo de que por la tendencia poblacional de las personas mayores, se pueda volver inviable.

## Medio ambiente y procesos sociales de cooperación

*Desarrollo sostenible implica satisfacer las necesidades de las generaciones presentes*

*sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades.*

*Informe Brundtland*

**Danilo Reinaldo Vivas Ramos<sup>21</sup>**

### Resumen

Cuando los cooperativistas del mundo decidieron en los años 80 actualizar los principios y valores cooperativos, lo hicieron con la certeza de que el mundo había cambiado drásticamente desde la primera cooperativa formalmente constituida, como organización económica y social basada en la libertad, la igualdad, la participación y la solidaridad, hasta el crecimiento del movimiento cooperativo que hoy experimentamos. Actualmente, mil millones de personas son asociadas a cooperativas en el mundo, como resultado de la búsqueda de un modelo económico alternativo para atender no solo las necesidades básicas que inspiraron a los pioneros de Rochdale, sino a las nuevas que se han creado a partir del fortalecimiento del modelo económico de la libre empresa, en el marco de la globalización y de la explosión demográfica.

<sup>20</sup> Zona Buga. Correo electrónico: ma.rosario1957@gmail.com

<sup>21</sup> Regional Cali, Zona Popayán. Correo electrónico: vivasdaniloreinaldo@gmail.com

En el congreso de la Alianza Cooperativa Internacional, desarrollado en Mánchester en 1995, se adoptaron nuevos principios y valores cooperativos, que al tiempo que mantenían los originarios, incluyeron dos: cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad. Este último hace referencia, entre otros, a trabajar por el desarrollo sostenible de la comunidad a nivel local, nacional y mundial, principio que se asocia a la Responsabilidad Social Empresarial para significar la obligatoriedad ética y ambiental que tienen las empresas y en particular las cooperativas, de lograr un equilibrio entre lo económico y lo social, de manera específica con el medio ambiente y nuestro ecosistema.

La ponencia trata de presentar un análisis sobre la forma cómo el ser humano se ha relacionado con la naturaleza y en dicha relación establecer algunos roles que puede cumplir el movimiento cooperativo para el aseguramiento, conservación y desarrollo de un medio ambiente sano y una clara armonía hombre – naturaleza.

## Educación y capacitación cooperativa

**Ana María Prada de Arenas**  
**Marco Aurelio Arenas Vega<sup>22</sup>**

### Resumen

El Cooperativismo es un modelo económico basado en la educación cooperativa. Sin embargo, hoy vemos que la mayor parte de la dirigencia de la Cooperativa le presta más atención a la rentabilidad económica (balance económico) que a una educación y capacitación cooperativa de sus asociados, que conlleve a un positivo balance social y al cumplimiento de su responsabilidad social y la razón de ser de la Cooperativa: el asociado.

La propuesta que planteamos va en dos caminos:

El primero, la sensibilización grupal. Internamente para Coomeva, en el contexto de los programas de educación y capacitación cooperativa, la sensibilización nos permite desarrollar en los asociados el sentido de pertenencia, el sentido empresarial y el de solidaridad.

El segundo, el desarrollo social de una cultura cooperativa. A nivel de políticas nacionales de educación y formación, en la educación formal y no formal, para que nuestros dirigentes políticos y cooperativos expliquen claramente a la sociedad que las cooperativas son entidades de derecho privado cuyos objetivos son coincidentes con los del sector público, especialmente con el objetivo de contribuir permanentemente a la mejora de la calidad de vida de las personas, pero con gestión democrática y transparencia.

## Proyección de la mujer cooperativista. Retos y desafíos

**Judith Parra Zabala<sup>23</sup>**

### Resumen

Si bien las cooperativas son espacios de integración que permiten la equidad de género, entendiendo éste como el desarrollo y la participación equilibrada y armónica tanto de hombres como de mujeres, la presente ponencia tiene como objetivo central lograr que los dirigentes asistentes al congreso ideológico gestionen ante el Consejo de Administración de Coomeva la creación de una política de género, que proponga la conformación equilibrada de los cuerpos directivos y administrativos de la Cooperativa manteniendo la equidad de género.

Así mismo y como una consecuencia del objetivo anterior, se pretende que el Consejo de Administración conforme el Comité de Género que lidere la transformación de las relaciones de género en Coomeva, para practicar con equidad los principios y valores del Cooperativismo.

La ponencia se trabajó con base en documentos escritos, vivencias personales, experiencia de asociados y empleados y datos estadísticos de Coomeva.

La mayor contribución de este trabajo al movimiento cooperativo colombiano es la creación de consciencia sobre la importancia de generar en las cooperativas la política y el comité de género; la contribución a Coomeva es que se gestione y logre por parte de la dirigencia la creación e implementación de la política de género y un comité de género que vele por la aplicación de esa política.

<sup>22</sup> Correos electrónicos: anamariadearenas@hotmail.com, maarenasv@hotmail.com

<sup>23</sup> Regional Caribe. Correo electrónico: judypaza@hotmail.com

## Eje Temático 3

### El modelo Coomeva y su Grupo Empresarial Cooperativo

#### MESA 5

#### Modelo de Gestión y de Gobierno

### Comentarios UNES\*

En el marco del tema de la mesa de trabajo N° 5 referida al modelo de gestión y de gobierno, se hace conveniente plantear la cuestión de la ventaja cooperativa, como una propuesta conceptual a tener en cuenta, puesto que existen las evidencias teóricas y empíricas de carácter económico que plantean la capacidad que tienen las cooperativas para enfrentar y superar las fallas de mercado y las crisis del estado, así como la posibilidad de regular los precios y los contratos a fin de superar la excesiva concentración del mercado, además de actuar como agente y actor del desarrollo local y regional, buscando la conciliación entre democracia participativa y solidaridad económica (Polanyi, 1989; Spear, 1999; Vuotto, 2012).

Hay, además, evidencias teóricas y empíricas de carácter sociológico que se refieren a la capacidad que tiene las cooperativas y las organizaciones solidarias de crear y generar confianza y capital social entre las personas que habitan en los territorios en los cuales están presentes influyendo social, económica, cultural y políticamente en la localidad y la región (Gueerra, 2004), (Guiarraca, 1994), Silva y Dávila (2004), así como corresponder a modelos emergentes de desarrollo (Bucheli 2006).

Y, también hay evidencias, desde la teoría y la práctica de las organizaciones que plantean el paradigma de la ventaja cooperativa fundado en el servicio

como el propósito de la organización, la filosofía y el modo de gestión, evidencias que permiten plantear la hipótesis de la cooperativa como una innovación organizacional y social (Castillo 2010), (Ramírez, 2002), (Silva y Dávila, 2002) y Dávila Ladrón de Guevara (2004).

Sobra rescatar la importancia de estas evidencias en el momento actual que atraviesa el planeta, el país y la necesidad de tenerla en cuenta para abordar varias de las preguntas e inquietudes que se han planteado en la mesa.

Igualmente se considera importante recordar que cuando se habla de economía solidaria hay que rescatar dos dimensiones, la dimensión económica y la dimensión política y que es un concepto que tiene una doble originalidad con respecto al movimiento asociativo del siglo XIX, donde lo importante es la solidaridad más que las transferencias sociales o ayudas que recibe la comunidad.

De acuerdo con Da Ros (2001) el plantear un concepto de economía territorializada cuyo dinamismo y acción se fundamenta en las comunidades que desarrollan economías locales de regiones peculiares. Y no sólo como un subconjunto económico preocupado por sus miembros y conformado únicamente por cooperativas, como también otras organizaciones que hacen parte de ese universo incluido en la Ley

\* UNES: Unidad de Estudios Solidarios. Pontificia Universidad Javeriana.

454 de 1998 que, con excepción de las empresas asociativas de trabajo, reúnen a las empresas asociativas sin ánimo de lucro.

Esta consideración lleva a la realización de “una actividad bien establecida y conectada con las comunidades locales y regionales que se traduce en fortalezas relacionadas con la cercanía que tienen con los asociados en el otorgamiento de los créditos, situación que reduce los problemas de selección adversa y riesgo moral”. Así como el ofrecimiento de “servicios hechos a la medida de las necesidades de los asociados”; y tercero, “garantías fundadas en la confianza y el conocimiento”, dando lugar a servicios prestados ágil y oportunamente (Dávila Ladrón de Guevara, 2008) y (López y Peña, 2005).

Finalmente, se mencionó en las discusiones de la mesa y dada su importancia para sustentar el debate, un tema que en su conferencia inaugural planteó el profesor Gianluca Salvatori ya que fue referencia oportuna para orientar la gestión de la empresa acorde con la propuesta de la dimensión cooperativa: “Desde un punto de vista más propositivo, definitivamente apostamos a la necesidad de retomar la distinción aristotélica entre la economía y la crematística. La primera, como nos lo recuerda el autor de Política, entiende en los asuntos del cuidado y gestión de nuestro ambiente, de nuestra casa, del entorno (oikos-nomia). La segunda en tanto, entiende en los asuntos del dinero y los precios. Definitivamente creemos que la economía contemporánea se ha transformado fundamentalmente en una ciencia crematística, olvidando sus raíces más humanistas” (Guerra, 2002; 11).

Como elementos a tener en cuenta se mencionan los siguientes aspectos, que fueron tratados a lo largo de las dos jornadas que duró la mesa de tra-

bajo y que se plantean como propuestas surgidas de los planteamientos hechos en las ponencias presentadas:

1. Apoyar la idea que se propuso para el desarrollo del capital intelectual, consistente en creación de un grupo de investigación COOMEVA que tuviera la capacidad de búsqueda de recursos y de creación de conocimiento. Desde la Unidad de Estudios Solidarios (UNES) de la Pontificia Universidad Javeriana, surge la idea de apoyar un proceso de formación de investigadores, al estilo de los semilleros de investigación creados en las universidades desde fines del siglo pasado.
2. También, desde la UNES, surge una propuesta de impulsar un proceso de construcción de conocimiento alrededor de las prácticas sociales de gestión y organización que se han dado a lo largo de la experiencia vivida, tanto en la dimensión cooperativa como en la dimensión empresarial de COOMEVA, con el ánimo de sistematizar ese proceso de creación de conocimiento, con base en el cual se pueda iniciar un proceso educativo que apunte a la creación de conciencia por parte del asociado que conduzca a la consolidación del vínculo de este con la cooperativa, como fundamento de una estrategia a impulsar fundada en las ventajas que tiene la cooperativa.
3. Impulsar un proceso de construcción metodológica que sea el fundamento de una cátedra familiar que conlleve al fortalecimiento de la solidaridad y la cooperación en la familia del asociado, como proceso educativo que genere la conciencia necesaria en la base social para fortalecer el vínculo asociado-cooperativa, de manera tal que se dinamice al máximo la ventaja cooperativa.

## Las cooperativas como instrumento de adaptación al modelo económico imperante

**Luis María Tamayo**

### Resumen

Esta ponencia busca demostrar que en Coomeva el ejercicio empresarial se ha realizado y se realiza para dar

solución a las necesidades de sus asociados y proporcionarle bienestar en su calidad de vida bajo el modelo económico prevalente.

El análisis se realizó mediante observación y constatación de la gestión empresarial en la última década, cuando se diseñan políticas y se construyen planes y programas para ofrecer bienes y servicios a los asociados. Igualmente se revisaron encuestas realizadas en las diferentes actividades de la Cooperativa, en las que se observó que los encuestados prefieren servicios que les garanticen bien-

estar, les permitan condiciones de vida mejor, de acuerdo con el modelo económico que prevalece.

Este ejercicio sirve para adecuar productos y servicios a las necesidades de los asociados de acuerdo con sus estilos de vida, en lo económico, en lo social y en lo cultural. Además, será útil para realizar planes de educación, bajo la estrategia pedagógica de la acción conjunta y del trabajo en equipo.

## Gestión del conocimiento en el sector cooperativo.

### Caso de estudio Coomeva

**Manuel Caldas Blum**

#### Resumen

El objetivo general de esta ponencia consiste en mejorar el aprendizaje organizacional y la preservación de la memoria institucional como factor significativo de ventaja competitiva, agregando valor al conocimiento de sus asociados e investigando las mejores prácticas de algunos modelos existentes para la gestión del conocimiento en instituciones del sector solidario a nivel nacional e internacional. Se busca proponer un modelo de gestión del conocimiento, realizar un diagnóstico en cuanto a las buenas prácticas en este campo, teniendo en cuenta capacidades en cuanto a recursos humanos, estructura organizacional, tecnologías de información y cultura organizacional, para desarrollar las competencias específicas de los asociados como oportunidad de empleabilidad y finalmente validar el modelo en un área que decida la Cooperativa.

La metodología que se utilizará consta de tres fases, que son: diagnóstico, diseño y validación. Esta última se hará en el área que la Cooperativa decida, una vez se desarrolle el modelo con la información obtenida en las dos fases precedentes.

Algunos resultados que se obtendrán al aplicar el modelo propuesto consisten en el desarrollo de la formación y el aprendizaje organizacional, impulso y gestión de la propiedad intelectual y promoción y consolidación de grupos disciplinares afines en los contextos: regional, nacional e internacional.

## La gobernabilidad en las cooperativas

**Martín Alonso Pinzón Echeverri**

#### Resumen

La gobernabilidad es uno de los grandes problemas que afronta el movimiento cooperativo, pues la ingobernabilidad ha dado al traste con muchas y grandes cooperativas y sus empresas. El tema se aborda desde la perspectiva de la experiencia personal como dirigente de Coomeva y atendiendo los conceptos y formulaciones de los principales expertos en el tema en nuestro medio. El encontrar una fórmula de pesos y contrapesos frente a los diferentes poderes de los distintos grupos de interés es una tarea que nos concierne a todos.

## La vigilancia tecnológica con fines de innovación. Pilares del direccionamiento estratégico de las empresas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

**Ricardo Nieve de la Torre**

#### Resumen

La dirección estratégica de las empresas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, debe estar en función del desarrollo de su objeto y de las perspectivas de la Cooperativa y de sus asociados, con la finalidad de cumplir con la promesa de servicio Coomeva nos facilita la vida.

Dada la esencia solidaria de Coomeva cooperativa, el anterior modelo de dirección estratégica enfatizaba en la educación continua de los asociados como se estableció en el Pesems 2003, lo que permitió generar la cultura de la solidaridad en los asociados y empleados de Coomeva y sus empresas y se reflejó en el logro de sus resultados ¿Pero qué sucede con los usuarios de productos y servicios? Ahora cuando el número de usuarios de las empresas superan en importantes proporciones al de asociados, dada la conversión en entidad financiera, es importante garantizar modelos de planeación estratégica o de direccionamiento estratégico basados en la innovación y en la vigilancia tecnológica, con el fin de proponer productos y servicios innovadores a usuarios, asociados, empleados y a cualquier miembro de la familia empresarial Coomeva.

Para ello se propone un modelo de direccionamiento estratégico que incluya el diagnóstico de los entornos interno y externo, teniendo como fin la innovación y como medio, la vigilancia tecnológica.

## Direccionamiento estratégico para la dirigencia de Coomeva. Una mirada al futuro

**Mónica Barandica**  
**Marta Blanco Peña**  
**Liliana Corrales Rhenals**  
**Adolfo Pertuz**  
**Iván Torres Nadjar**  
**Andrés Arango Fernández<sup>24</sup>**

### Resumen

La presente ponencia está enfocada a diseñar, formular e implementar el direccionamiento estratégico para los dirigentes de la Cooperativa, logrando establecer un único norte para sus actuaciones, las cuales deberán estar alineadas con la planeación estratégica del Grupo Empresarial, logrando el cumplimiento de la gran estrategia: la creación de valor para el asociado. Cabe resaltar que el papel de los dirigentes no es solo participar en el proceso de planeación, sino liderar toda la planeación estratégica.

Los dirigentes formularán su misión, visión, valores, principios y estrategias, estableciendo de esta manera que sus lineamientos estratégicos estén correlacionados con la planeación estratégica de Coomeva y el Plan Estratégico de Coomeva 2015. Esto según lo aprobado por la XLVIII Asamblea Nacional de Delegados de 2012, en la proposición de: Formular, desarrollar e implementar el modelo de excelencia en la gestión dirigenal de Coomeva, presentada por la dirigencia de la Regional Caribe.

El objetivo principal será formar dirigentes presentes y futuros, con capacidad analítica, críticos, proactivos, confiables, enmarcados en su papel de líderes, ejerciendo el gobierno de Coomeva basados en el marco conceptual y legal de la economía solidaria en Colombia, para lograr dirigentes competentes e integrales con un desempeño excelente en la gestión.

## Competencias del líder cooperativo en el siglo XXI

**Libia Hincapié**  
**Magda Cortés**  
**Gustavo Cepeda Torres**  
**Carlos Mario Garcés**  
**Guillermo León Murillo Herrera**  
**Raúl Escobar Alzate<sup>25</sup>**

### Resumen

El abordar un tema de esta trascendencia pone a pensar a un colectivo de asociados de Coomeva a partir de la ética solidaria. Esta disciplina implica la formulación de las competencias claves de un nuevo modelo de liderazgo, provisto de un propósito clave y animado con una pasión por el servicio a los demás. El propósito es desatar las fuerzas constructoras de una nueva civilización, pensamiento esbozado por el filósofo Luis Razeto, de quien hemos extraído la esencia de su propuesta en todo el recorrido de la ponencia, señalando que sólo un individuo con el ejercicio de su autonomía, no apegado al sistema y observador del mismo para proponer cambios transformadores, con espíritu solidario en el cual el servicio por los demás no tiene límite en procurar el bien común y creativo en su desempeño, puede ser el dirigente que debe liderar la economía solidaria hacia el lugar que le corresponde, como alternativa de desarrollo social y económico de la nueva civilización.

Una vez definidos los componentes de estas tres competencias –autonomía, solidaridad y creatividad– que consideramos son factores críticos de éxito en el liderazgo cooperativo, caracterizamos los elementos teóricos para que las dimensiones del “ser” estén presentes en la formación de un liderazgo auténtico que le facilite al dirigente liderarse a sí mismo, con el ejercicio de su propia autonomía y la definición de su propia visión con capacidad para atreverse al diseño de nuevas formas de convivencia distintas al sistema económico dominante, para luego estar en capacidad de liderar a los demás, con criterios sustentados en la solidaridad, alimentados por los principios y valores cooperativos, para al final estar en capacidad de liderar la empresa cooperativa en forma creativa.

Con estas tres competencias del líder cooperativo para el siglo XXI, rompemos con el modelo de liderazgo ofrecido por la ética capitalista, en la cual el éxito está determinado por las excesivas ganancias individuales como

<sup>24</sup> Regional Caribe, Barranquilla.

<sup>25</sup> Regional Bogotá.

consecuencia de su trabajo duro y por la retención de la mayor parte de la decisión económica, derivada de la tenencia de la propiedad, causante de los mayores desequilibrios de la cultura del consumismo, del hedonismo y del esfuerzo por convertirse en depósito de la riqueza y no el canal de la misma.

## La evaluación del ejercicio dirigen- cial en la gestión cooperativa de Cooomeva

**Antonio Amézquita Fernández**  
**Francisco Bravo Caballero**

### Resumen

Al igual que ocurre en empresas y organizaciones de diverso tipo que buscan mecanismos para evaluar la efectividad en su gestión, Coomeva debe realizar un esfuerzo para medir el cumplimiento y resultados del ejercicio de sus funciones; no solo de sus funcionarios administrativos, sino que debe implementar un proceso evaluativo de sus dirigentes, ya que en la actualidad no cuenta con ningún mecanismo que permita alcanzar este objetivo.

La carencia de un proceso de evaluación de la gestión permite el desvío de los principios, valores y objetivos institucionales que como esencia generaron la institución. En este sentido se debe disponer de un sistema estructurado de evaluación, selección y homologación de dirigentes, disponiendo de una herramienta clara como es el proceso de la evaluación de competencias de la dirigencia de Coomeva para permitir, a través de esa difícil e importante tarea, mejorar el nivel cooperativo y empresarial.

La evaluación facilita y proporciona un buen autoanálisis, que como consecuencia trae una buena posición e imagen, además de posibilitar y permitir grandes beneficios estratégicos y económicos a Coomeva y su grupo empresarial.

La evaluación del dirigente permite actualización, capacitación y ejecución responsable de sus funciones y compromisos con la Cooperativa.

## Dilema entre lo ético y lo jurídico en el control social de las cooperativas

**José Vicente Torres Osorio<sup>26</sup>**

### Resumen

La ponencia tiene como objetivo convocar a la reflexión sobre cuál debe ser el papel que en nuestra cooperativa debe cumplir el asociado en su condición de gestor, entendiendo que en este papel, además de administrar, debe controlar y con ello garantizar que la autogestión que determina nuestro principio de la autonomía, nos haga exitosos; porque lo hacemos bien y democráticamente conformados.

Es entonces fundamental la tarea del control social y por ello consideramos que su ejercicio debe resolver el dilema entre lo ético y lo jurídico y para ello haremos una breve descripción de los elementos que lo constituyen y los alcances de la tarea que los implica.

En apoyo del anterior análisis se cotejará la estructura que la Cooperativa tiene establecida para el ejercicio legal del control social en su modelo de gestión y de gobierno, y sobre éste se plantearán uno y otro elemento del dilema para determinar finalmente y de manera enfática la prerrogativa que tiene uno sobre el otro y la necesidad de su complementariedad.

## El localismo

**Ana Victoria Aprez Villota**  
**Julio Pérez Eraso**

### Resumen

La ponencia versa sobre el tema localismo, que es uno de los componentes del tercer eje temático establecido para el Congreso.

<sup>26</sup> Regional Cali, Zona Ibagué. Correo electrónico: jvtosorio@gmail.com

## ¿Cómo aprovechar el localismo?

**Lucila Klinger Brahan**  
**Yovany Rodríguez Córdoba**  
**Betty Cecilia Valencia Mena**  
**Henry Sánchez Arriaga**  
**Dulima Moreno Córdoba**  
**Clara Zair Murillo Robledo**

### Resumen

Esta ponencia permite evidenciar los efectos de la centralización de los procesos institucionales en la toma de decisiones, que no permite ejecutar acciones oportunas para satisfacer las necesidades más sentidas de los asociados en lo regional y en lo zonal. Ello conlleva a la lentitud en el accionar de la entidad y al descontento en sus clientes/asociados.

Por consiguiente, desde el concepto de localismo en su correcta aplicación se explica paso a paso cómo este concepto, que implica una visión de vida, permite una aproximación a cada región y zona en particular y posibilita el diseño y oferta de productos más personalizados para los asociados, mayor empoderamiento de la dirigencia y contribuye al equilibrio entre dirigencia, administración y la satisfacción de los asociados en sus diferentes roles.

## Localismo: Sinergia y autonomía en el orden local:

**Carlos Virgilio Contreras**

Ponencia entregada sin resumen. Puede consultarla en versión completa en el cd anexo.

## Localismo

**Abel Palomino**  
**Rafael Enrique Martínez Torres<sup>27</sup>**

### Resumen

El presente trabajo tiene como propósito fundamental mostrar a la dirigencia Coomeva el material seleccionado del tema localismo, apoyado sólidamente por las presentaciones que se vienen desarrollando en el programa institucional Saber Coomeva, en Barranquilla, con el fin de aportar argumentos verídicos y objetivos de la bondad de implantar con suficiencia este modelo de gobierno en nuestra Cooperativa.

El material recogido básicamente proviene del libro La Quinta Disciplina, de Peter Senge, que también sirve de soporte a la capacitación de la dirigencia Coomeva.

El trabajo pretende contribuir al debate acerca de las ventajas del localismo al interior de las organizaciones, para lo cual se requirió del conocimiento acerca de las disciplinas que practican las organizaciones inteligentes en el mundo, organizaciones abiertas al aprendizaje y las distintas barreras que existen en las mismas.

En su elaboración se consultó a dirigentes locales y se realizó revisión e investigación bibliográfica.

<sup>27</sup> Regional Eje Cafetero, Zona Manizales. Correo electrónico: gloriainesramirez@gmail.com

## Comentarios UNES\*

En la mesa No 6, de gran participación en asistencia, se reconoció la potencialidad que hay detrás del modelo empresarial de Coomeva, tanto por el componente humano como por los recursos económicos con los que cuenta. Los aportes de los asistentes en las mesas fueron amplios y diversos y también se dirigieron a tocar temas comunes en las demás mesas del Congreso. Aspectos como la educación como base de toda transformación y a la vez como el pilar de la sostenibilidad, los dilemas políticos y la necesidad de hacer más visible el balance social de Coomeva como indicadora de la Responsabilidad Social Empresarial del grupo, fueron temas recurrentes. Sin embargo, de acuerdo con los temas presentados, se observa una temática transversal que fue presentada en forma reiterada por los diferentes ponentes y que animaron los debates en la mesa y fue el tema del localismo. Esta última situación sugiere acciones concretas que también fueron manifestadas en la mesa. A continuación se hará una mención a las reflexiones que suscitaron estas presentaciones:

1. El manejo centralizado en la toma de decisiones genera lentitudes e inconformidades que alejan a Coomeva de ser una organización inteligente. Se quiere y se requiere mayor participación de las regiones y mayor autonomía en la toma de decisiones. Se reconoce también que esto implica un proceso gradual que necesita una definición clara de procesos y con unos controles adecuados.
2. Se hace imperativo que haya una mayor articulación de las empresas del grupo con los fines y propósitos de la organización cooperativa y a su vez, que los principios de la organización sean conocidos por las empresas proveedoras del grupo Coomeva. Para ello la cultura empresarial debe ser reorientada para que asociados y trabajadores comprendan el mismo concepto de “valor” en la Cooperativa y por lo tanto, la educación es fundamental.
3. Es necesario el uso y la definición de metodologías sistemáticas de balance social que permitan evaluar y controlar la dimensión cooperativa tanto en el ámbito local, regional y nacional, como en el contexto personal de cada asociado. En este aspecto se requiere que tanto el Consejo de Administración como la propia asamblea – es decir los delegados- sepan comprender y transmitir el valor añadido que implica ser parte de la organización para que a su vez, este mensaje llegue a los asociados de Coomeva, para que puedan ser ellos mismos los encargados de promover por qué vale la pena ser, estar, hacer parte y participar de y en el grupo empresarial Coomeva. Para lograr esto se sugiere entonces revisar la forma como se desarrolla el actual balance social, conocer los elementos de la Transferencia Solidaria (Castillo 2012), los estatutos, el Plan estratégico 2015, el Código de Buen Gobierno y el PESEM de la organización.
4. Se sugiere que la prestación de los servicios de las diferentes empresas que hacen parte del grupo, se haga dando preferencias a los asociados de la cooperativa, pues entendiendo que las estructuras de costos y la competencia son fundamentales para ello, aun así pareciera “diluirse” en el tiempo las ventajas que un asociado tiene frente a los servicios proveídos en comparación al uso de los mismos servicios por parte de un no asociado a la Cooperativa.

\* UNES: Unidad de Estudios Solidarios. Pontificia Universidad Javeriana.

## Compromiso del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva con el desarrollo del asociado

**Olga Cecilia Vélez Bueno**  
**María del Pilar Escobar**  
**Francisco J. Rojas Galindo**  
**Luz Mariela Rojas Guerrero**

### Resumen

En el actual mundo empresarial se está haciendo énfasis sobre cuál debe ser la responsabilidad social de las empresas. Al ser nuestro grupo empresarial una organización cooperativa, éste debe estar centrado en las personas y no en los capitales.

En nuestro caso la Responsabilidad Social Corporativa no es nueva. Toda la literatura que hay al respecto coincide en que este enfoque de Responsabilidad Social está presente en las cooperativas; bien lo decía la Comisión Europea en 2002: “las Cooperativas tiene una larga tradición en combinar viabilidad económica y responsabilidad social gracias al diálogo entre las partes interesadas y a la gestión participativa y pueden servir de referencia a otras organizaciones”.

Este trabajo pone de manifiesto que siendo Coomeva una cooperativa que cumple 50 años de tradición, podemos estar perdiendo el rumbo de nuestra responsabilidad social con los asociados, por tratar de salirnos del marco cooperativo buscando beneficios económicos a través de empresas de corte capitalista, como son las sociedades anónimas.

## Responsabilidad Social Empresarial versus Responsabilidad Social Cooperativa. Medición del Balance Social

**Guillermo Moscoso Montes<sup>28</sup>**

### Resumen

Esta ponencia busca integrar la Gestión Social del Grupo Empresarial Cooperativo con Responsabilidad Social

Empresarial (RSE) y Responsabilidad Social Cooperativa (RSCoop). Se plantea la necesidad al Grupo Coomeva de generar más beneficios positivos a través de la gestión social reflejados en el balance social en forma positiva.

Implementar e institucionalizar de manera integral el balance social con la gestión social, de manera continua y permanente, implica el desarrollo de metodologías de trabajo que busquen el mejoramiento de la medición y el reflejo del bienestar social, sin limitar los informes a la dimensión económica. Muchas veces estos informes, muy limitados en lo social, son reflejados en cifras y gráficos que muchos asociados no logran comprender por su lenguaje técnico y económico o porque no tienen el tiempo necesario para este tipo de análisis, entre muchas otras razones.

Con la gestión social medida y reflejada en el balance social, de manera específica, con indicadores e índices que se determinen desde Coomeva a nivel directivo, administrativo y de control social, y complementadas con las metodologías de indicadores de gestión con principios cooperativos sugeridos por la ACI Américas, se permitirá reflejar mejor el equilibrio entre la empresa y lo social.

La táctica para el Grupo Empresarial Cooperativo es construir y fortalecer las empresas como puentes a través de los cuales pasamos a la otra orilla (modelo capitalista) y de regreso volvemos a nuestra esencia social (modelo cooperativo). De fondo como estrategia, trascender siempre unidos con nuestro modelo de gestión y solidaridad.

## Cultura política: Un proceso en construcción

**Gloria Inés Ramírez de Duque<sup>29</sup>**

### Resumen

Esta ponencia inicia con cuestionamientos orientadores para dar sentido al tema. Los referentes teóricos reseñan conceptos como cultura, política, cultura política y organizaciones sociales; debate cómo construir cultura política y competencias políticas; aborda supuestos que articulan el principio de autoconstrucción de creencias y otros modelos para saber viajar entre distintos puntos

<sup>28</sup> Regional Eje Cafetero, Zona Armenia. Correo electrónico: guilloarmenia@hotmail.com

<sup>29</sup> Regional Eje Cafetero, Zona Manizales. Correo electrónico: gloriainesramirez@gmail.com

de vista y diversos 'teatros cognitivos', que inciden en modos concretos de crear cultura.

Desde lo personal, la visión se enfoca en la caracterización de situaciones relacionadas con el ejercicio político en Coomeva. Se hace referencia a las competencias políticas, actitudes que se suponen son propias de líderes políticos. Al final, se describe la experiencia política en Coomeva como líder y representante zonal, situaciones relacionadas con el ejercicio político y con la participación, al tiempo que se esbozan propuestas para contribuir a la adecuada construcción de la cultura política como un proceso en la esfera ¡del deber ser!

## El localismo: Mirada hacia el futuro

**Guillermo García Valdés<sup>30</sup>**

### Resumen

Cooameva tiene actualmente un gran reto de crecimiento y mejora hacia las necesidades de un mundo moderno; pero por encima de esto consideramos que es importante que los asociados, a través de su participación, hagan parte de este futuro aportando sus ideas inquietudes y expectativas para la creación de estrategias para llevar a la empresa hacia un futuro mejor.

Para esto consideramos el localismo como una estrategia; una opción que contribuye al mejoramiento institucional al tener información de la base respecto a sus necesidades y cómo suplirlas, convirtiéndose en una gran y útil herramienta gerencial.

El trabajo en equipo y el aporte de los asociados desde sus diferentes espacios de participación, consideramos, son la llave del éxito. Solo cuando cada uno de los convencidos de la cooperación y de la solidaridad trabajemos por el mejoramiento de la Cooperativa, lograremos el impacto deseado.

## La gestión cooperativa y la gestión corporativa como fuente para que Coomeva perdure

**Párcival Peña Torres<sup>31</sup>**

### Resumen

La aprobación de la realización del primer Congreso Ideológico de Coomeva en la XLVII Asamblea General de Delegados de la Cooperativa Médica del Valle y de los Profesionales de Colombia, en marzo de 2011, es una oportunidad histórica por las siguientes razones:

1. Permite analizar la evolución y revolución que ha presentado el Grupo Coomeva como movimiento asociativo de orden nacional, con sus diferentes mutaciones presentadas (cooperativa multi-activa, financiera, holding empresarial y hoy Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva).
2. Facilita una profunda revisión de los modelos de gestión, con los diferente desfases entre lo corporativo (empresarial) y cooperativo.
3. Revisa el cumplimiento de nuestra esencia: la asociatividad como modelo empresarial.

El tema central de análisis y discusión del Congreso, en los 48 años de existencia de la Cooperativa, es sin lugar a dudas el modelo de gobierno cooperativo que ha desarrollado Coomeva durante estos años y que le ha permitido conformar un Grupo Empresarial Cooperativo, uno de los más importante del país, en donde se entrelazan dos dimensiones en las empresas que lo conforman: la dimensión cooperativa y solidaria expresada en Coomeva y la dimensión empresarial desarrollada por la Cooperativa como propietaria y gestora del Grupo Empresarial, así como el rol que ejerce la dirigencia de Coomeva en este contexto, para beneficio de sus asociados y de los usuarios de los servicios que presta.

<sup>30</sup> Regional Cali, Zona Tuluá.

<sup>31</sup> Regional Cali, Zona Florencia. Correo electrónico: parcipt@hotmail.com

## ¿Cómo mejorar la gobernabilidad en Coomeva y sus empresas?

**Jairo Peña R.**<sup>32</sup>  
**Víctor Bobadilla G.**  
**Rubén Mengual P.**

### Resumen

La Asamblea General de Delegados, conforme al estatuto de Coomeva y al Código de Buen Gobierno Corporativo y en ejercicio de la gobernabilidad que le corresponde, no solo tiene la autoridad, sino la obligación de definir las políticas de gobernabilidad para el cumplimiento del objeto social, y el Consejo de Administración debe acatarlas y el Presidente Ejecutivo, cumplirlas.

Esas políticas, contenidas en el código mencionado, son las relacionadas con los fines, el proceso de gobierno, la delegación Consejo-Presidente Ejecutivo y las de limitaciones directivas. Las políticas relacionadas con los fines incluyen el Acuerdo Cooperativo de nuestro estatuto: “procurar la satisfacción de las necesidades comunes a los asociados, su protección mutua y social, su desarrollo integral y el de sus familias, así como la promoción de sus economías familiares y empresariales”, y el gran propósito institucional: “tener asociados plenamente satisfechos, mediante la consolidación de sus fondos sociales, la rentabilidad de sus aportes y su contribución al desarrollo del país”.

Pero al relacionar en el Código los indicadores que medirían el logro de esos fines, la mayoría son financieros y no aparecen elementos cuantitativos o cualitativos, ni referentes que permitan al Consejo o a la Asamblea evaluar y controlar este logro que es responsabilidad del Presidente Ejecutivo, atendiendo la delegación que el Consejo le hizo, de la Dirección y Gestión de Coomeva y de sus Empresas.

Esta ponencia busca llevar a la reflexión que determinados fines, consecuentemente se deben establecer los indicadores que midan su cumplimiento y así el Consejo de Administración y la Asamblea General de Delegados, ejecuten el control que les corresponda, ejerciendo la gobernabilidad mencionada.

## Apuntándole a una Coomeva inteligente

**Ricardo Angarita Herrera**<sup>33</sup>  
**Celestino Arango Cano**  
**Fabio René Rincón Navarro**  
**Laura Victoria Jiménez Castillo**  
**Martha Elena Duarte Nieto**

### 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, a fin 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 base en 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.

## La Responsabilidad Social Empresarial en Coomeva, un compromiso colectivo

**Aminta Castro Sánchez**  
**Sara María Romero**

### Resumen

La presente ponencia tiene como objetivo proponer acciones que fortalezcan las dimensiones social, ambiental y económica de la Responsabilidad, Social Empresarial, RSE en Coomeva, como un compromiso colectivo de todos los grupos de interés.

Para el desarrollo de la ponencia se tuvo en cuenta la intervención realizada por el doctor José Miguel Terreros,

<sup>32</sup> Zona Ibagué. Correo electrónico: jairopena9@gmail.com

<sup>33</sup> Zona de Bucaramanga. Correo electrónico: ricanghe@hotmail.com

en la Conferencia Regional de ACI Américas, respecto al compromiso de Coomeva con el Pacto Verde. A nivel de fuentes secundarias se consultaron documentos como el Libro Verde de la Comisión Europea, la revista Enlace Solidario, así como informes de la Superintendencia de Sociedades, la GTC 180, el documento de la II Cumbre de las Américas, informes de gestión y material del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.

Se busca fortalecer el sistema de Responsabilidad Social Empresarial de Coomeva, mediante acciones prácticas que generen una construcción colectiva de confianza social e incrementen la imagen y sostenibilidad de la organización con la participación del gran potencial contenido en su recurso humano de colaboradores y asociados, con respuestas concretas a las grandes necesidades económicas, sociales y ambientales, desarrollando una cultura de responsabilidad social en sus grupos de interés, comprometidos con el medio ambiente, la inclusión social y el desarrollo humano sostenible.

## Nivel de inclusión y aplicación de la RSE en la Cooperativa: Aproximación desde la perspectiva zonal

**Adolfo León Tabares Gutiérrez**  
**Jorge Alberto Barrera Bonet**  
**Sergio Ivo Mejía**  
**Juan Guillermo Ocampo Moreno**  
**Marco Antonio Pereira Medina**

### Resumen

Esta ponencia considera los aspectos fundamentales de la Responsabilidad Social Empresarial, abordando las nociones conocidas para este concepto, así como el tratamiento que desde nuestra vivencia tiene Coomeva Cooperativa y el Grupo Empresarial con el asociado, los empleados y la comunidad donde interactúa. Este concepto es analizado según nuestro criterio desde las diferentes dimensiones que comprende la RSE; cómo ésta la percibimos en el Grupo Empresarial Cooperativo y cómo debe ser abordada desde el interior, al igual que las

aplicaciones que encontramos puede poner en práctica el Grupo, desde la nueva planeación estratégica.

La ponencia pone también de manifiesto la aplicación que ha tenido el programa Saber Coomeva para los asociados de la Cooperativa y cómo esa formación permite, con el conocimiento adquirido, enriquecer la fundamentación ideológica que promueve este Congreso, de la misma manera que el sentimiento del asociado por la participación activa en el direccionamiento estratégico en la verdadera promoción del espíritu cooperativo en cada uno de los asociados, empleados y en la sociedad donde interactúe el Grupo Coomeva.

## Compromiso social y desarrollo cooperativo en Coomeva

**Gofredo Maje Muñoz<sup>34</sup>**  
**José Ricaurte Álvarez Benavides**

### Resumen

Nos proponemos participar de manera activa en el I Congreso Ideológico de Coomeva, como una oportunidad histórica para contribuir a mantener el espíritu cooperativo sin perder de vista la realidad corporativa. Así mismo, demostrar que sí es posible en Coomeva unir los ideales del Cooperativismo con la realidad financiera del Grupo Corporativo, para hacer realidad el postulado de que en Coomeva los más importantes son sus asociados.

En un primer momento se hace referencia a la importancia del I Congreso Ideológico como espacio de participación y reflexión, seguidamente se retoma la urgente necesidad de contribuir al bienestar, la justicia social y el progreso de los pueblos, a través de la solidaridad y la cooperación, máxime en esta época de competitividad de los mercados.

Así mismo, se toman en cuenta algunos referentes sobre Responsabilidad Social Empresarial, tales como Canegie, Lozano y Sulmont, quienes aportan en el sentido de que las empresas y los empresarios, pero en especial las cooperativas, tienen que encauzar todos sus esfuerzos en alcanzar un equilibrio económico y social que permita el avance de las personas y de las organizaciones solidarias.

<sup>34</sup> Regional Cali, Zona Florencia. Correo electrónico: [gofrema@yahoo.es](mailto:gofrema@yahoo.es)

MEMORIAS

## Tercer Momento



## LOS TALLERES

## PRESENTACIÓN

Las memorias del Primer Congreso Ideológico de Coomeva se constituyen en una parte fundamental de este evento, según la metodología establecida. Éstas se orientan a documentar lo sucedido y a establecer las lecciones aprendidas de cada uno de los momentos que se dieron en el Congreso, producto de la activa contribución de quienes hicieron parte del mismo. En ellas se destacan los hechos y aspectos de mayor trascendencia del evento, con el propósito de permitir a los participantes, asociados y dirigentes de la Cooperativa y del Grupo Empresarial Coomeva, conocer y ponderar las diferentes concepciones o puntos de vista que surgieron de los análisis y debates propiciados en el Congreso en torno al Cooperativismo y a la Cooperativa en sus dos dimensiones: la cooperativa propiamente dicha y la dimensión empresarial desarrollada a través de empresas no cooperativas, pero creadas por nuestra organización matriz.

El Primer Congreso Ideológico de Coomeva, bajo el eslogan: “La reflexión en torno a la fuerza de nuestras ideas cooperativas”, estableció unos claros objetivos y una adecuada metodología para su logro y desarrollo. Los objetivos planteados fueron:

- Promover el pensamiento cooperativo, que permita una mayor participación e identificación de mecanismos que hagan efectivos los procesos democráticos al interior de la Cooperativa.
- Abordar y entender el significado y desarrollo del Cooperativismo en el contexto actual a nivel nacional e internacional, en los campos humano, económico, social, cultural y ambiental, para lograr mayores niveles de coherencia y cohesión del mismo.
- Lograr mayor comprensión de los elementos que determinan y caracterizan las dos dimensiones al interior del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva en sus visiones empresarial y cooperativa.

- Establecer el rol que en el Cooperativismo y en el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, cumplen los asociados como gestores, usuarios e inversionistas.

La metodología definida para la realización del Congreso estuvo cimentada en tres momentos claramente diferenciados pero complementarios, a fin de asegurar el logro de los objetivos que se establecieron:

**Primer momento:** Lo constituyó el espacio de las conferencias magistrales presentadas por expertos internacionales y nacionales, a fin de lograr una visión global sobre el Cooperativismo hoy y las dimensiones cooperativa y empresarial al interior de Coomeva.

**Segundo momento:** Correspondió a la presentación de las ponencias avaladas por la Comisión Evaluadora de Expertos, realizada por parte de los dirigentes y asociados, en cada una de las seis mesas de trabajo que se constituyeron -dos por cada uno de los tres ejes temáticos definidos para el Congreso-.

**Tercer momento:** Fue el espacio participativo de reflexión, análisis y debate de los participantes de cada mesa de trabajo, a partir de un conjunto de preguntas orientadoras relacionadas con el respectivo eje temático.

El desarrollo de cada uno de estos momentos, así como los resultados obtenidos en ellos y que serán condensados en las Memorias del Primer Congreso Ideológico de Coomeva, contó con el acompañamiento y apoyo del equipo de docentes e investigadores de la Unidad de Estudios Solidarios -UNES- de la Universidad Javeriana, conformado por los expertos en cooperativismo y empresas de economía solidaria, Darío Castillo, Ricardo Dávila, Alveiro Monsalve, Marietta Bucheli, Antonio Sarmiento y Néstor Rodríguez.

## DESARROLLO Y RESULTADOS de los Talleres

Sin lugar a dudas lo más relevante del Congreso fue el propósito de construcción de una visión compartida. Ésta, por supuesto, en este tipo de eventos no puede corresponder a una verdad única o absoluta. Más bien esta visión se configura como el resultado de convicciones comunes, que a su interior acogen la variedad de opiniones de los participantes, referidas a la organización, en este caso a Coomeva.

Admitir la diversidad y respetarla fue la nota característica de los debates en cada mesa de trabajo. Sin embargo, nos exige un mayor esfuerzo individual y colectivo en el ejercicio de elaboración de estos grandes consensos a los que, durante dos días intensos, los participantes aportaron con generosidad y espíritu abierto.

Como cooperativistas, en estos días logramos dar un paso de trascendental importancia histórica. Desde el aporte individual y el debate colectivo reafirmamos la vigencia y vitalidad cooperativa de Coomeva, la cual alimenta sus raíces en los valores y principios cooperativos para permitir que este árbol extienda sus ramas con fuerza, dando cobijo a cientos de miles de profesionales y sus familias.

El Primer Congreso Ideológico de Coomeva abordó tres grandes ejes temáticos que condensan la vida presente y futura de Coomeva:

- » **Eje Temático Uno:** Situación actual y futuro del Cooperativismo contemporáneo.
- » **Eje Temático Dos:** La dimensión cooperativa y empresarial de Coomeva.
- » **Eje Temático Tres:** El modelo Coomeva y su Grupo Empresarial Cooperativo.

Cada eje temático se desarrolló mediante la conformación de dos mesas de trabajo -para un total de seis mesas- en las que se presentaron las 51 ponencias que fueron avaladas por el Consejo de Administración para ser expuestas en el Congreso. Las ponencias reflejaron el interés y la participación argumentada de las distintas posiciones existentes en Coomeva alrededor de los ejes temáticos antes mencionados. Es de resaltar que la evaluación de las ponencias por parte de expertos nacionales en el campo del Cooperativismo, le imprimieron calidad y rigor a los temas tratados.

Recoger en toda su extensión y variedad la riqueza y profundidad del trabajo realizado, propósito de la presente Memoria, permitirá contar con un material que marcará un hito en el desarrollo de la Cooperativa. En este propósito, es imperativo destacar el valioso trabajo realizado por la Unidad de Estudios Solidarios de la Universidad Javeriana, UNES, responsable de producir el informe final del Congreso, el cual se constituirá en una herramienta importante para fortalecer y consolidar el quehacer de Coomeva y de su Grupo Empresarial Cooperativo en los años por venir.

Como lo explicamos en la introducción metodológica del Congreso, vamos a presentar aquí una síntesis general, lo más completa posible, de los aspectos más relevantes surgidos del análisis y de los debates realizados en el marco de los talleres desarrollados en cada una de las mesas de trabajo. Los talleres giraron alrededor de un conjunto de preguntas orientadoras diseñadas por el equipo de la UNES, a partir del estudio previo que hicieron de las ponencias presentadas, de los objetivos del Congreso y de conversaciones sostenidas con integrantes del Comité Organizador del Congreso. Esta actividad se constituyó en la esencia de las discusiones y podemos decir que fue el momento de mayor significación en los procesos participativos que buscaba el Congreso. La dinámica establecida para su desarrollo permitió que todos y cada uno de

los participantes en el proceso de respuesta a las preguntas orientadoras, pudieran hacer explícitas sus ideas y concepciones sobre el sentido y el quehacer de Coomeva y de sus empresas, así como ponerlas en discusión con otros participantes.

En cada una de las seis mesas del Congreso se organizaron grupos de trabajo integrados por un máximo de seis participantes quienes, luego de las presentaciones magistrales por parte de los ponentes, desarrollaron la metodología de taller para sus discusiones. Los grupos designaron un “capitán” que adelantó las labores de moderación y un “relator” quien tuvo la tarea de recoger los aportes de los integrantes en el proceso de respuesta a las preguntas orientadoras. Con lo producido en cada grupo se elaboró el presente documento de Memoria que corresponde a los talleres, el cual hará parte integral de las Memorias Generales del Primer Congreso Ideológico de Coomeva.

Cabe resaltar que en los talleres se debatieron temas de carácter ideológico y conceptual; no obstante, surgieron propuestas concretas de mucho valor, para ser consideradas por la dirigencia y la administración de Coomeva, a fin de fortalecer sus actividades. Unas y otras se recogen en la presente Memoria.

## EJE TEMÁTICO UNO

### Situación actual y futuro del Cooperativismo contemporáneo.

*“Desde el nacimiento del Cooperativismo en el siglo XIX hasta la fecha han pasado cerca de dos siglos, tiempo en el cual el mundo, en sus distintas expresiones, ha sufrido cambios y transformaciones que han marcado la actividad social, económica, política, cultural y medio ambiental de los pueblos y naciones; el Cooperativismo, como movimiento social y económico, no ha sido la excepción; por el contrario ha estado fuertemente determinado por la racionalidad económica y política dominante, pero a su vez también ha sido determinante en incidir en el sentido social del modelo económico imperante.”*

Este eje temático fue abordado por las mesas de trabajo que se nombraron como Nro. 1 y Nro. 2. La primera se orientó a la cuestión de los valores y principios cooperativos y la segunda, a las políticas públicas dirigidas a las cooperativas.

**MESA DE TRABAJO Nro. 1: Valores y principios cooperativos para la Coomeva del futuro.** Se abordaron cuatro preguntas centrales para orientar los debates:

- » ¿La filosofía cooperativa es una realidad para Coomeva?
- » ¿Cómo podemos aportar con nuestro proyecto cooperativo al desarrollo de las regiones y del país?
- » ¿De qué manera nuestro proyecto cooperativo responde a las actuales necesidades humanas, sociales y económicas?
- » ¿Cómo lograr que los propósitos misionales sean una realidad en la prestación de servicios a sus asociados?

Un total de cuatro grupos de trabajo, durante dos sesiones, construyeron las respuestas que se recogen a continuación:

La discusión permitió concluir que la filosofía cooperativa es una realidad en Coomeva. Esto en razón a que el modelo y los esquemas de participación y reparto de resultados son esencialmente cooperativos. Sin embargo, no hay duda de que existen muchas oportunidades de mejora, tanto en la representatividad de los delegados, específicamente en lo relacionado con la conexión de ellos con quienes los nombraron, en la educación cooperativa y en la mayor generación de beneficios y ventajas cooperativas para los asociados y sus familias.

Para que el proyecto cooperativo responda mejor a las actuales necesidades humanas, sociales y económicas se hace necesario profundizar en los procesos de educación, ya que éstos, además de asegurar la prevalencia de los valores y principios cooperativos, permiten un acceso más real y concreto desde lo local a todos los beneficios de la cooperación y de la solidaridad.

A fin de lograr que los propósitos misionales de la Cooperativa sean una realidad, en la prestación de servicios a sus asociados y sus familias, se propone profundizar en el modelo innovador de Coomeva y seguir potenciando el factor confianza, lo cual se logra en la medida en que se alcance una real y profunda conexión con el asociado y sus necesidades, y en que la Cooperativa y sus empresas no pierdan de vista estos propósitos. La confianza es un instrumento fundamental para asegurar que nos mantenemos en el rumbo que nos ha caracterizado hasta hoy y que nos ha permitido facilitarles la vida a nuestros asociados y sus familias.

El proyecto cooperativo aporta al desarrollo de las regiones y del país en la medida en que logre integrarse adecuadamente con la realidad local a través de acciones de impacto. Se han propuesto iniciativas muy interesantes en temas de vivienda cooperativa, fortalecimiento de los

temas de género a todo nivel, el trabajo con niños y jóvenes, la descentralización de servicios y fortalecimiento de lazos de confianza, así como mejoras al proceso electoral y de participación democrática.

## PROPUESTAS PUNTALES MESA DE TRABAJO Nro. 1.

Para cada una de las preguntas orientadoras formuladas a los respectivos grupos de trabajo, se listan los aspectos que los participantes consideraron importantes tener en cuenta. Veamos:

### ¿La filosofía cooperativa es una realidad para Coomeva?

- Dado el alto número de asociados a Coomeva, se hace necesario revisar el número de delegados que se deben elegir e incrementar la base de la democracia representativa.
- La educación es fundamental en el rol del asociado, con miras a incrementar la democracia participativa y así incidir en los procesos de apropiación y pertenencia con la Cooperativa.
- La filosofía cooperativa se cumple desde el punto de vista de la construcción de un capital de inversión, el cual es administrado bajo un modelo de fondo de inversiones, lo que reafirma el modelo cooperativo de llevar a todos los asociados beneficios y servicios. Hay que trabajar por lograr el punto de equilibrio entre lo cooperativo y lo corporativo - empresarial, a fin de contrarrestar los riesgos que se puedan presentar en lo que tiene que ver con los beneficios a los asociados.

### ¿Cómo podemos aportar con nuestro proyecto cooperativo al desarrollo de las regiones y del país?

- Creando una unidad de negocio que ofrezca soluciones de hábitat con exclusividad para el asociado en: vivienda asociativa; vivienda cooperativa y vivienda de propiedad plena.
- Mejorando el perfil del asociado a través de la educación en los conceptos, principios y valores del Cooperativismo y contribuir a la construcción de tejido social.
- Innovando, trascendiendo y recogiendo el espíritu social cooperativo para poder pasar los límites de la supervivencia y llegar a una convivencia con desarrollo humano, a través de una democracia participativa real, un modelo de gestión solidario y la divulgación permanente del ideario cooperativo.
- Creando los comités zonales, regionales y nacionales de género y de jóvenes, y que se vea reflejada su acción en actuaciones directas que incidan en el núcleo familiar y en la sociedad.

### ¿De qué manera nuestro proyecto cooperativo responde a las actuales necesidades humanas, sociales y económicas?

- Educando a los empleados y asociados en lo cooperativo. Al no hacerlo corremos el riesgo de “des – cooperativizarnos”.
- Aprovechando el potencial construido por Coomeva para mostrar las ventajas del modelo.
- Ejerciendo control, desde la Junta de Vigilancia, a las empresas del Grupo Empresarial.
- Descentralizando algunas decisiones estratégicas del Grupo para aprovechar ventajas locales y empoderamientos regionales.
- Garantizando la oferta abundante y generosa de servicios y buscando que éstos lleguen efectiva y eficazmente al asociado.

### ¿Cómo lograr que los propósitos misionales sean una realidad en la prestación de servicios a sus asociados?

- Fortaleciendo el modelo de innovación social para la generación de valor desde y para el “Factor C”.
- Construyendo confianza sobre el modelo de innovación social de la Cooperativa, tanto en los asociados como en la comunidad, lo cual permite generar capital social.
- Impulsando en los asociados el desarrollo colectivo como esencia de la estabilidad del desarrollo individual.
- Formulando contenidos de educación para la solidaridad, incluyendo resultados de investigaciones en y para el modelo cooperativo de Coomeva.
- Revisando, confrontando y evaluando periódicamente los resultados de los procesos de satisfacción del asociado. Difundir los resultados para concientizar y lograr mayor sentido de pertenencia de los asociados, esto conducirá a una convivencia armónica y sostenible en el tiempo.

## MESA DE TRABAJO Nro. 2: Las políticas públicas e incidencia en la autonomía y autogestión en las cooperativas. Se abordaron cuatro preguntas en la discusión:

- » ¿Qué pueden hacer las empresas que son resultados de movimientos sociales para mantener en firme su filosofía cuando les corresponde trabajar en mercados altamente competitivos?
- » ¿Cómo podemos aportar con nuestro proyecto cooperativo al desarrollo de las regiones y del país?
- » La política pública y el marco legal de las cooperativas son instrumentos que apoyan o desestimulan la actividad cooperativa en Colombia ¿Se requiere una reforma a la ley cooperativa, o unas nuevas políticas

públicas que nos den mayor fundamento para nuestra acción? ¿En qué sentido?

» ¿Cómo lograr que los propósitos misionales sean una realidad en la prestación de servicios a sus asociados?

Un total de tres grupos de trabajo construyeron las respuestas que se recogen a continuación:

Los debates permitieron establecer que las empresas de la economía social y solidaria, entre ellas las cooperativas, deben y pueden jugar un rol importante en el desarrollo de la sociedad, siempre que mantengan y protejan sus principios y valores, que los incorporen a la estrategia de la organización y a su cultura, que los difundan entre sus asociados y empleados, proyectándolos a la comunidad a fin de que ella también los haga suyos. Que los servicios que ofrezcan satisfagan las necesidades de sus miembros a precios competitivos y se impulse al sector agropecuario.

Este modelo cooperativo de desarrollo puede y tiene que jugar un rol importante para las regiones y para el país como un todo. Los medios y formas que se citaron para lograrlo son muchos. Abarcan desde la generación de empleo, la difusión de los principios y valores, sirviendo como escuela de democracia en lo local, favoreciendo y permitiendo un emprendimiento local progresista como el que ejercen nuestros asociados, favoreciendo el crecimiento económico y en general el progreso local.

En relación con los propósitos misionales, para que sean una realidad en la prestación de los servicios a sus asociados, los participantes en el taller proponen varias pistas que requieren un permanente diálogo y relacionamiento con los asociados, de forma que se identifiquen sus necesidades y expectativas y que se responda efectivamente a ellas.

Es necesario educar a los asociados para un consumo responsable y brindar información oportuna, transparente y continua que genere conocimiento de la organización y de su portafolio. Se sugiere revisar a fondo los mecanismos de reparto y beneficios para que sean equitativos y que se asegure el acceso a servicios adaptados a cada grupo de asociados y a las zonas. En particular, se insiste en que la propuesta de servicios debe partir de la demanda, de las necesidades mismas del asociado y no desde la oferta. Se plantea aprovechar la capacidad negociadora de Coomeva para generar economías de escala que contribuya a la satisfacción de las necesidades de sus asociados.

Los diferentes grupos de trabajo identificaron una debilidad en la política pública y en el marco legal de las cooperativas en nuestro país, por lo que abogan por impulsar

la reforma de la Ley Cooperativa y de la normatividad vigente. En general, proponen una nueva ley que tenga en cuenta nuestras preocupaciones, que contemple un compromiso más claro y evidente del Gobierno con el sector y que reconozca el importante papel que juegan el Cooperativismo y las empresas de economía solidaria en beneficio de la economía, del desarrollo de las regiones y del país. Así mismo, que la política pública contribuya a cambiar la “mala” imagen que al sector le ha generado cooperativas mal concebidas y permita potenciar la aplicación del “sello cooperativo” aprobado por la Confecoop.

Un tema transversal y que aparece en preguntas de todas las mesas y todos los talleres está relacionado con la forma en que se puede manifestar mejor el compromiso local de Coomeva. Sobre este tema hay puntos de vista muy diversos; desde los que en lo propositivo exploran mejoras al esquema actual, hasta la manifestaciones de inquietud o inconformidad. De cualquier manera, es claro que Coomeva nace y se desarrolla desde lo local y es esencial que se recoja y proteja esa diversidad y esa especificidad zonal de la Cooperativa. Al mismo tiempo, en el ánimo de asegurar la unidad de propósito, dirección y control y en aras de una mayor eficiencia, en el mundo globalizado que vivimos se requiere un grado de centralización que permita potenciar escenarios de decisión local.

Seguramente lo que necesitamos en la Cooperativa es trabajar mucho más en la búsqueda de los sanos equilibrios entre estas dos preocupaciones, buscando siempre que el resultado sea un servicio de mejor calidad, más ágil y oportuno al asociado en las zonas, así como un mayor fortalecimiento y consolidación de Coomeva como tal.

## PROPUESTAS PUNTUALES MESA DE TRABAJO Nro. 2.

Para cada una de las preguntas orientadoras formuladas a los respectivos grupos de trabajo, se listan los aspectos que los participantes consideraron importantes tener en cuenta. Veamos:

### **¿Qué pueden hacer las empresas que son resultados de movimientos sociales para mantener en firme su filosofía cuando les corresponde trabajar en mercados altamente competitivos?**

- Incrementar la difusión de sus valores entre sus miembros y entre sus empleados, creando en ellos conciencia sobre la responsabilidad de generar un desarrollo sostenible y sustentable.

- Ser fiel a sus principios. Ser competitivas y establecer un portafolio de servicios que satisfaga las necesidades de sus miembros y sea más económico para ellos.
- Segmentar a su población, entendiendo sus características para ofrecer servicios direccionados y diferenciados.
- Desarrollar su filosofía incorporando los principios sociales a su pensamiento estratégico y a su cultura organizacional.
- Revalorizar aportes e incrementar de manera autónoma el rubro para educación, así como fortalecer los fondos mutuales y favorecer el proceso de participación democrática.
- Participar activamente en los entes legislativos que permitan la promoción de leyes que favorezcan las empresas de tipo social.
- Impulsar empresas cooperativas agropecuarias, para aportar a la seguridad alimentaria.
- Hacer conciencia que el buen servicio no es el retorno que da la empresa social sino el prerrequisito básico de su existencia.

### **¿Cómo podemos aportar con nuestro proyecto cooperativo al desarrollo de las regiones y del país?**

- Generando oportunidades de trabajo digno a los asociados y a la comunidad en general, mediante la creación de nuevos negocios.
- Divulgando los valores cooperativos y corporativos en las empresas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, promoviendo en cada una de ellas desarrollo e innovación que les permita fortalecer un modelo sostenible de gestión empresarial.
- Aplicando la responsabilidad social cooperativa en programas regionales y creando valor para todos los grupos de interés.
- Potenciando el desarrollo de los asociados y de sus familias.
- Respetando, preservando y mejorando el medio ambiente.
- Participando e impulsando activamente acciones de desarrollo de las comunidades, a través del desarrollo de sólidos modelos de gobierno, ética y transparencia.

- Respetando y haciendo respetar los derechos humanos.
- Considerando que el localismo es una política fundamental en el proyecto cooperativo y en el desarrollo de las regiones y del país. Por tanto, deben potenciarse los escenarios de decisión local.

La política pública y el marco legal de las cooperativas son instrumentos que apoyan o desestiman la actividad cooperativa en Colombia ¿Se requiere una reforma a la ley cooperativa, o unas nuevas políticas públicas que nos den mayor fundamento para nuestra acción? ¿En qué sentido?

- Se requiere una reforma a la Ley Cooperativa en la que el gobierno asuma al cooperativismo como parte de su responsabilidad social, cree nuevas políticas hacia las empresas de economía solidaria, establezca unas relaciones amigables entre el Estado y el Sector cooperativo y solidario y les brinde una adecuada participación en los órganos de consulta.

### **¿Cómo lograr que los propósitos misionales sean una realidad en la prestación de servicios a sus asociados?**

- Promoviendo que la cultura de la organización y los procesos estén alineados con los propósitos misionales.
- Favoreciendo un permanente diálogo y relacionamiento con los asociados, de forma que se identifiquen sus necesidades y expectativas y que se responda efectivamente a ellas.
- En el modelo actual, que integra las dos dimensiones, el valor agregado de las empresas de Coomeva así como las utilidades que generen, deben ser utilizados por la Cooperativa para valorizar los aportes, garantizar un retorno adecuado para los fondos y prestar servicios y programas para los asociados: empleo, recreación, entre otros.
- Haciendo que el portafolio de Coomeva y el de sus empresas parta no desde la oferta sino desde la demanda; es decir, entendiendo primero la necesidad de los asociados para no llenarlos de productos que quizá no puedan usar, no quieran o no necesiten.
- Generando verdaderos beneficios de economía de escala, que satisfagan las reales necesidades de los asociados, sobre la base de aprovechar la gran capacidad negociadora de Coomeva.

## EJE TEMÁTICO DOS

### La Dimensión Cooperativa y Empresarial de Coomeva.

*“Bajo el lema “Cooameva nos facilita la vida” se viene construyendo desde hace 48 años, una estructura basada en los principios y valores del cooperativismo universal que llega a más de 275 mil asociados. Asociatividad y gestión que hoy han permitido contar con un importante número de empresas de naturaleza no cooperativa en las que Coomeva, como gestora y dueña, tiene una participación económica y de dirección importante, determinándole una dual participación en el ofrecimiento de sus servicios tanto a asociados como a no asociados, buscando en unos y en otros que la solidaridad sea uno de los más preciados activos con que cuentan.”*

Este eje temático fue abordado por las mesas de trabajo Nro. 3 y Nro. 4. La primera se orientó a la cuestión de los modelos empresariales cooperativos y la segunda sobre la relación economía y cooperativismo.

#### MESA DE TRABAJO Nro. 3: Grupos empresariales cooperativos, instrumentos de democracia económica.

Se abordaron cuatro preguntas para los análisis:

- » ¿Cuál debe ser el camino de las empresas creadas por Coomeva para que retornen la inversión al final del ejercicio, mediante utilidades o en la prestación de los servicios (vía precio, servicios diferenciales, fondos, etcétera)?
- » ¿Cómo podemos aportar con nuestro proyecto cooperativo al desarrollo de las regiones y del país?
- » ¿Las empresas no cooperativas pero que se crearon en el seno de Coomeva, pueden asumir valores y principios cooperativos? ¿Cuáles?
- » ¿Cómo lograr que los propósitos misionales sean una realidad en la prestación de servicios a sus asociados?

En esta mesa se conformaron seis grupos de trabajo para abordar este tema, quienes elaboraron las siguientes reflexiones:

Para empezar, hay que resaltar que se comparte la preocupación de la rentabilidad de las empresas, la cual debe partir de un análisis en profundidad de su capacidad de creación de valor y de unas decisiones estratégicas de mantener o abandonar ciertos negocios. Es esencial que la Cooperativa y sus empresas estén efectivamente alineadas con el Plan Estratégico 2015 y que ejecuten con

mayor rigor el control de costos, de manera que se tengan condiciones para ofrecer precios diferenciales al asociado.

La presencia de la Cooperativa en las regiones debe propender por la formación de líderes, la construcción de comunidad y de tejido social, así como por contribuir a forjar mejores seres humanos, cuestión que se puede lograr a través de la consolidación de procesos de educación que permitan la apropiación de la filosofía cooperativa.

Se reconoce el impacto positivo que la creación del Grupo Empresarial Cooperativo ha tenido para el desarrollo de Coomeva, pero al mismo tiempo se identifican oportunidades de mejora significativas en su conformación.

#### PROPUESTAS PUNTUALES MESA DE TRABAJO Nro. 3.

Para cada una de las preguntas orientadoras formuladas a los respectivos grupos de trabajo, se listan los aspectos que los participantes consideraron importantes tener en cuenta. Veamos:

#### ¿Cuál debe ser el camino de las empresas creadas por Coomeva para que retornen la inversión al final del ejercicio, mediante utilidades o en la prestación de los servicios (vía precio, servicios diferenciales, fondos, etcétera)?

- Partir del estudio y del análisis detallado de la demanda de cada servicio. Asumir compromiso con la competitividad, establecer precios diferenciales, mejorar la atención y con ello determinar la viabilidad de la empresa sobre la rentabilidad.
- Establecer costos diferenciales para los asociados que se constituyan en un estímulo para el uso de los servicios y por ende que generen utilidades.
- Establecer una política de racionalización de costos.
- Asegurar mayor juicio y rigor en la ejecución del Plan Estratégico 2015, el cual se considera bien elaborado. Se necesita un mayor despliegue al interior de las empresas y su articulación en torno al asociado y sus familias.
- Cumplir el Acuerdo Cooperativo que implica la redistribución de la riqueza a una comunidad organizada.
- Mejorar los productos en calidad y precio frente al mercado; así el asociado comprenderá por qué es mejor comprar en las empresas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.
- Revisar las estructuras pesadas y burocráticas que tienen algunas empresas del Grupo, las cuales hacen que no aporten valor al asociado.

- Incentivar que la generación de confianza sea motivo permanente de estudio.

### **¿Cómo podemos aportar con nuestro proyecto cooperativo al desarrollo de las regiones y del país?**

- Fortaleciendo la presencia de la Cooperativa y de sus empresas a nivel zonal, regional y nacional en eventos de carácter social, económico y cultural que se programen. Al mismo tiempo, generando empleo con criterios de localismo y regulando costos del mercado.
- Consolidando procesos de educación cooperativa que permitan la apropiación de conocimiento en toda la dimensión y filosofía cooperativa.
- Fortaleciendo el localismo.
- Desarrollando sensibilidad social.
- Construyendo liderazgo en toda su dimensión.
- Construyendo comunidad y tejido social.
- Fortaleciendo los principios y valores, que nos lleve a ser mejores ciudadanos, padres y vecinos.

### **MESA DE TRABAJO Nro. 4: El Cooperativismo como instrumento de desarrollo de los asociados.** Se abordaron cuatro preguntas para la discusión:

- » ¿Será que solo es posible el crecimiento en las empresas de capital y no en las empresas de carácter social?
- » ¿Cómo podemos aportar con nuestro proyecto cooperativo al desarrollo de las regiones y del país?
- » En la relación entre las dos dimensiones, cooperativa y empresarial, bien dentro o fuera del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva ¿Cómo resolver las tensiones que se dan por el carácter de cada una de ellas?
- » ¿Cómo lograr que los propósitos misionales sean una realidad en la prestación de servicios a sus asociados?

Se conformaron cinco grupos de trabajo los cuales acordaron los siguientes aspectos:

En esta mesa se dio especial énfasis a las relaciones entre economía y cooperativismo y en particular a las relaciones entre las dos dimensiones de nuestro quehacer: el empresarial y el cooperativo. Se reconoció, en primer lugar, que es natural que exista una tensión entre ambas por las características de cada una de ellas, sin que se pueda concluir que esto es crítico en Coomeva; por el contrario se percibe como oportunidad de innovación y crecimiento. Se reconoció que el crecimiento se da en ambas, pero es superior en las empresas con ánimo de lucro que tienen como sustento y estímulo el modelo económico vigente.

Hubo consenso de que en la medida en que se compar-

tan los objetivos, principios y valores cooperativos y que las empresas estén alineadas con ellos, será fácil lograr una articulación entre ambas dimensiones. Se consideró que es esencial que las empresas estén más dispuestas y mejor preparadas para servir al asociado de la Cooperativa.

Independiente del desarrollo empresarial, Coomeva como cooperativa debe esmerarse más en mejorarle la vida al asociado y a sus familias, apoyándose en los rendimientos y en las inversiones que logren las empresas pertenecientes a su Grupo Empresarial Cooperativo.

Entendiendo que las empresas capitalistas y las del sector de la economía solidaria son diferentes, es claro que ambas pueden crecer y desarrollarse, pero sobre bases distintas. No obstante, se presenta en nuestro caso una conexión particular entre unas y otras al interior del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.

El crecimiento no depende de la naturaleza de la empresa sino de la gestión que haga, pero sí puede estar impregnado por los objetivos y por los valores de la empresa que está buscando el mercado. El crecimiento de las empresas de capital se da sólo en el aspecto financiero, mientras que en las de carácter social encontramos un crecimiento financiero y humano que nace de la cooperación y de la solidaridad.

Este desarrollo empresarial de carácter cooperativo será aún más potente en tanto se arraigue en lo local, aprovechando una oferta más atractiva y adaptada para atraer y garantizar la permanencia de los jóvenes, de los adultos mayores, de las mujeres y en general de las familias de los asociados y de los profesionales de Colombia.

En la relación con la resolución de las tensiones que se dan en las dos dimensiones de Coomeva -la empresarial y la cooperativa-, lo central es lograr mayor acceso de los servicios a todos los asociados bajo criterios de equidad. El mantener al Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva alineado con los objetivos misionales de la Cooperativa, implica que las empresas estén muy cercanas y comprometidas con los propósitos de la Cooperativa. Es muy importante que tanto la Asamblea, como el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia, la dirigencia a nivel regional y zonal, estén muy pendientes de cómo el desempeño de las empresas le aporta al bienestar y progreso de los asociados, de sus familias y de las comunidades que nos cobijan.

Construyendo una relación sólida entre el asociado y la Cooperativa, basada en la claridad de los derechos y de-

beres de las partes y favoreciendo una comunicación fluida y abierta con las empresas que constituyen el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva vamos a lograr que éste último responda de mejor manera a los intereses de la Cooperativa y de los asociados.

## PROPUESTAS PUNTUALES MESA DE TRABAJO Nro. 4.

Para cada una de las preguntas orientadoras formuladas a los respectivos grupos de trabajo, se listan los aspectos que los participantes consideraron importantes tener en cuenta. Veamos:

### **¿Será que solo es posible el crecimiento en las empresas de capital y no en las empresas de carácter social?**

- No. Porque las empresas de capital crecen de acuerdo con sus actividades operacionales y el cumplimiento económico de su misión. Las de carácter social dirigen su crecimiento al beneficio de la calidad de vida de una población, sin perjuicio de considerar la rentabilidad económica, la cual siempre será secundaria al beneficio social.
- En ambos casos el crecimiento puede ser cuantitativo y cualitativo. En el caso de las empresas de carácter social se combinan las dos; en cambio en las de capital es más importante el crecimiento cuantitativo.
- El crecimiento también es posible en las empresas asociativas pero en una dimensión superior a las de capital.

### **¿Cómo podemos aportar con nuestro proyecto cooperativo al desarrollo de las regiones y del país?**

- Inicialmente con el empoderamiento y la responsabilidad, como dirigentes, de fomentar en todos los asociados para que, aquellos que son cooperados y no cooperativistas, tomen la iniciativa y sean multiplicadores del impacto del cooperativismo en las zonas, las regionales y el país.
- Contando con una Cooperativa plenamente desarrollada en lo financiero y en lo social. Esto permitirá que se deriven múltiples beneficios para las regiones donde Coomeva tenga su influjo.
- Creando programas de educación cooperativa y difundiendo las bondades del modelo cooperativo, así como la garantía de la sostenibilidad de este tipo de empresas en el tiempo.
- Descentralizando la gestión cooperativa y generando más participación de los asociados en las regionales y en las zonas.
- Reorientando la responsabilidad social empresarial

hacia el asociado y la comunidad en general, especialmente en las zonas.

- Generando la participación de los jóvenes asociados.
- Realizando un estudio de necesidades de los asociados y su articulación con los planes de desarrollo municipales y departamentales.
- Trabajando con la familia y nuestro núcleo laboral, siendo ejemplos de solidaridad, lealtad, generosidad, transparencia y responsabilidad, implantando los principios y valores y haciendo conocer los beneficios del Cooperativismo.

### **En la relación entre las dos dimensiones, cooperativa y empresarial, bien dentro o fuera del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva ¿Cómo resolver las tensiones que se dan por el carácter de cada una de ellas?**

- Las tensiones se resuelven cuando cada una se enfoca en los objetivos para los cuales fueron creadas.
- Replanteando la accesibilidad de sus servicios a todos los asociados de Coomeva, teniendo en cuenta que el mayor porcentaje de éstos se ubica en los estratos 2, 3 y 4.
- Conciliando el mundo empresarial con el cooperativo de tal forma que, por el desarrollo del Grupo Empresarial no se descuide al asociado.
- Las tensiones entre las dos dimensiones deben existir, pues se trata de una consecuencia lógica del carácter de cada una de ellas. Sin embargo, éstas se pueden manejar si se genera confianza desde el punto de vista socio económico a los usuarios de los servicios. Si por alguna razón existiera dicha tensión, debe darse un orden jerárquico superior que por ejemplo, mediante auditoría externa, identifique los motivos y tome las acciones correctivas.

### **¿Cómo lograr que los propósitos misionales sean una realidad en la prestación de servicios a sus asociados?**

- Prestando servicios con calidad eficiencia, oportunidad y alto grado de responsabilidad.
- Que los servicios estén enfocados a las necesidades del asociado, pues, por ejemplo, la creación del Banco ha hecho que se pierdan los propósitos misionales.
- Para que sean una realidad en la prestación de los servicios, es necesario que los entes de control como la Junta de Vigilancia y la Asamblea General de Delegados, demanden el estricto cumplimiento de los propósitos misionales.
- Toda la organización debe tener clara su función que es la satisfacción del asociado y su familia, manejando una comunicación entre asociados y administración suficiente, recordándole también que tiene deberes y derechos, generando una participación social que per-

mita la realimentación a la entidad para identificar en qué casos no se está dando esta situación.

- Dando cumplimiento a la promesa de valor y haciéndola visible.
- Se requiere la inclusión de los propósitos misionales en la plataforma estratégica, en los planes de acción y en los proyectos y programas, y sumar a lo anterior la voluntad política, la participación democrática y la inspección y vigilancia de los organismos de control.
- Lograr que las utilidades o excedentes de las empresas se reflejen en beneficios para todos los asociados.
- Identificar la función y la responsabilidad que tiene cada una de las empresas que prestan los servicios a los asociados y usuarios. Estos servicios deben estar acordes con sus necesidades y con el Acuerdo Cooperativo. Se debe aclarar el mecanismo por el cual estas empresas fortalecen a la Cooperativa, así como asegurar que la dimensión empresarial esté al servicio de la dimensión cooperativa.

## EJE TEMÁTICO TRES

### El modelo Coomeva y su Grupo Empresarial Cooperativo.

*“Contar hoy con un Grupo Empresarial, generado por la dinámica de la Cooperativa, en una economía de mercado, impone la necesidad de trabajar por lograr cada vez mayores niveles de coherencia entre lo que somos y la forma como actuamos, en cada una de las dimensiones en las cuales está determinado nuestro quehacer. No tener resueltos conceptualmente los distintos aspectos que le dan identidad a cada dimensión y sus respectivas interdependencias puede erosionar sus correspondientes estructuras y con ello echar por la borda la misión que una y otra deben desempeñar.”*

El eje temático Nro. 3 fue abordado por las mesas de trabajo Nro. 5 y Nro. 6. La primera se orientó a la cuestión del modelo de gestión y de gobierno y la segunda, al compromiso social y al desarrollo cooperativo.

### MESA DE TRABAJO Nro. 5: Modelo de gestión y de gobierno.

Se abordaron cuatro preguntas en la discusión:

- » Coomeva es una de las cooperativas más representativas del país y de la región. Estando cerca de alcanzar sus 50 años de existencia que la enmarcan en el periodo de tiempo de las señaladas empresas que perduran ¿cuáles podríamos destacar como factores claves de éxito que la han hecho perdurar en el tiempo?
- » ¿Cómo podemos aportar con nuestro proyecto cooperativo al desarrollo de las regiones y del país?
- » El modelo de Coomeva es sui generis e innovador y a veces irreconocible para cooperativas y cooperativistas, ¿será que estamos transformando las características propias de las cooperativas y no las estamos reconociendo? ¿Cómo innovar conservando la esencia cooperativa?
- » ¿Cómo lograr que los propósitos misionales sean una realidad en la prestación de servicios a sus asociados?

En esta mesa se conformaron cinco grupos de trabajo, los cuales construyeron las conclusiones siguientes:

Explorando los motivos que han hecho el éxito de la Cooperativa, se reconoce que Coomeva ha sido sumamente innovadora en toda su trayectoria, logrando siempre respetar los principios y valores cooperativos. Fiel a su esencia, ha sabido adaptarse, proponer formas nuevas y ser pionera en muchos aspectos en el país y en la región.

En la medida en que la Cooperativa fue abriéndose en su vínculo, aceptando nuevos grupos de asociados y ajustando su oferta, fue creando nuevas realidades y condiciones para ella y para las comunidades en las que actúa.

Un factor de éxito en este recorrido ha sido, sin lugar a dudas, el haber desarrollado un esquema de gestión democrática con una amplia base de participación local, regional y nacional, donde los asociados ejercen su rol de gestores, pero también de usuarios e inversionistas. En sus distintas etapas de desarrollo, el modelo de gobierno de Coomeva ha sido esencial para favorecer el logro de tantos avances en las dos dimensiones.

La Cooperativa se ha dotado de una base financiera muy sólida y potente, gracias a la combinación del esquema de aportes permanentes y el fondo de solidaridad. Este modelo económico le ha permitido a Coomeva tomar sus propias decisiones y proteger su autonomía.

La confianza y credibilidad que la Cooperativa ha logrado en estos años ha sido esencial no sólo para atraer a más asociados, sino para desarrollar diversas iniciativas y contar siempre con escucha y apertura de las autoridades.

Es así como Coomeva se ha logrado destacar como una organización innovadora, gracias al respeto de los principios y valores cooperativos, aplicándolos a las necesidades cambiantes, anticipándonos a las oportunidades y buscando siempre un desarrollo empresarial que sirva a los intereses del asociado.

Lo que hace única e innovadora a Coomeva es que respetando los principios universales se ha dado un modelo de gobierno propio, en el que se combina el quehacer de la Cooperativa con el de las empresas S.A., situación que no ha cambiado las características esenciales del cooperativismo, pues la Cooperativa es la matriz del Grupo, lo que garantiza unidad, dirección y control.

## PROPUESTAS PUNTUALES MESA DE TRABAJO Nro. 5.

Para cada una de las preguntas orientadoras formuladas a los respectivos Grupos de Trabajo, se listan los aspectos que los participantes consideraron importantes tener en cuenta. Veamos:

**Cooameva es una de las cooperativas más representativas del país y de la región. A pocos años de lograr los 50 años de existencia que la enmarcan**

## **en el periodo de tiempo de las señaladas empresas que perduran, ¿cuáles podríamos destacar como factores claves de éxito que la han hecho perdurar en el tiempo?**

- La Cooperativa ha sido capaz de ajustar su propuesta a las necesidades cambiantes de una base de asociados en crecimiento y mutación. Ha logrado que el asociado se identifique con Coomeva. Sin embargo, para mejorar el modelo de crecimiento debe reducir la deserción.
- Coomeva ha desarrollado un esquema de gestión democrática que ha redundado en una cada vez más amplia base de participación local, regional y nacional, en la que los asociados ejercen su rol de gestores.
- La Cooperativa tiene un compromiso real desde su fundación con la educación cooperativa y la formación profesional del asociado.
- Coomeva siempre ha estado integrada al sector cooperativo, ha sabido actuar al interior de estas estructuras sin afectar su propio desarrollo.
- Coomeva logra un impacto muy amplio en las comunidades en que actúa, directa e indirectamente.
- Los factores críticos de éxito son el modelo económico, el sistema de gobierno y el aprovechamiento sinérgico de la administración y el conocimiento de los asociados.
- Los principales factores claves son el respeto por el Acto Cooperativo, el foco en el asociado, el impacto socio económico, la solidaridad y el mutualismo, el multipropósito y el posicionamiento de la marca.
- Coomeva nace para solucionar las necesidades de las personas asociadas a través de una oferta de valor en todas las etapas de la vida. El Fondo de Solidaridad significa respaldo a las últimas etapas de la vida del asociado como un factor de diferenciación.
- El reconocimiento de la marca Coomeva está asociado a la confianza que ha generado entre sus asociados y ante la sociedad, gracias a la adecuada y suficiente infraestructura para la prestación de los servicios.

## **¿Cómo podemos aportar con nuestro proyecto cooperativo al desarrollo de las regiones y del país?**

- El mejor aporte de Coomeva al desarrollo de las regiones es el apoyo a sus asociados, quienes al ser profesionales tienen un importante rol social que cumplir en los áreas en las cuales se están desempeñando.
- Generar oportunidades de crecimiento personal y profesional a los asociados, como factor dinamizador para sus propias regiones.
- Impulsando soluciones de vivienda mediante la conformación de cooperativas de vivienda.
- Universalización y flexibilización de emprendimientos empresariales a través de la Fundación Coomeva en lo regional y en lo zonal.

**El modelo de Coomeva es sui generis e innovador y a veces irreconocible para cooperativas y cooperativistas, ¿Será que estamos transformando las características propias de las cooperativas y no las estamos reconociendo? ¿Cómo innovar conservando la esencia?**

- El modelo es distinto e innovador en el territorio colombiano. Es un modelo visible para los asociados y los cooperativistas
- El Programa Saber Coomeva, los programas de inducción y los sistemas democráticos se constituyen en los aspectos centrales en el quehacer de la Cooperativa y de las Empresas del Grupo.
- Coomeva acoge, respeta y pone en práctica los principios cooperativos a su interior. Debe trabajarse intensamente en procesos que lleven a que el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva esté cada vez más alineado con las estrategias que conduzcan a la generación de valor al asociado.

**¿Cómo lograr que los propósitos misionales sean una realidad en la prestación de servicios a sus asociados?**

- Una mayor profundización en educación y alternativas laborales.
- Para lograr los propósitos, los servicios deben prestarse desde la demanda y no desde la oferta, en cada una de las etapas de la vida del asociado.

**MESA DE TRABAJO Nro. 6: El compromiso social y desarrollo cooperativo.** Se abordaron cuatro preguntas en la discusión:

- » ¿Cómo hacer armónica la identidad cooperativa con el crecimiento de la organización?
- » ¿Cómo podemos aportar con nuestro proyecto cooperativo al desarrollo de las regiones y del país?
- » ¿Tenemos las condiciones para sostener y hacer viable nuestro proyecto social cooperativo ante los desafíos del siglo XXI? ¿Nuestras estrategias y resultados están orientados en ese camino?
- » ¿Cómo lograr que los propósitos misionales sean una realidad en la prestación de servicios a sus asociados?

En esta mesa se conformaron seis grupos de trabajo para abordar las preguntas antes mencionadas, concluyendo los siguientes aspectos:

Las mesas concluyeron que la mejor manera de armonizar la identidad cooperativa con el crecimiento de la organización es aplicando adecuadamente los principios de la Responsabilidad Social Empresarial, que implica que las

acciones integradas desde Coomeva articulen los principios cooperativos con las empresas. Así mismo, hacer estudios de conocimiento de los asociados, para lograr mayores niveles de satisfacción a sus intereses y demandas. Se recalcó en que lo principal es ser fieles a los principios cooperativos; de esta manera se deben presentar planes a los asociados que cumplan con sus necesidades esenciales como son educación, salud, vivienda y empleo.

En la medida en que se cumpla con el mandato cooperativo y se ofrezcan excelentes servicios a los asociados, logrando la promesa de valor la Cooperativa, las preocupaciones por la vinculación pueden reducir. Un asociado satisfecho es la mejor publicidad que se puede mostrar de cómo la Cooperativa ha aportado a su proyecto de vida.

Para mejorar el aporte del proyecto cooperativo al desarrollo de las regiones y del país se considera que el modelo de Centros de Atención Coomeva debe ser más agresivo. Así mismo, que se debe implementar un modelo para lograr una verdadera sinergia con el discurso del localismo teniendo en cuenta las necesidades de cada región y zona.

Se resaltó que la solución no es solamente aportar planes y proyectos que cumplan con las necesidades de los asociados en sus comunidades, sino que debemos dar a los gerentes regionales y zonales autonomía para poder dar prontas soluciones a las necesidades de los asociados y sus familias.

Igualmente, se debe educar a los asociados y a la comunidad en general en el modelo cooperativo, haciendo énfasis en las bondades del mismo para la consecución de los objetivos individuales y grupales. Al mismo tiempo, trabajar permanentemente en el cambio y crecimiento de proyectos de los asociados, para que cada día encuentren un servicio que mantenga al asociado en la Cooperativa. Se recomienda empoderar a los Comités Administrativos Regionales y Zonales para que coadyuven a la atención de las necesidades de los asociados y apoyen el permanente desarrollo y crecimiento de los proyectos de la Cooperativa que propendan por beneficios a los asociados y sus familias. Se recomienda medir el impacto de la Cooperativa en lo zonal, regional y nacional. Construir el proyecto cooperativo desde las zonas y que se proyecte en las regiones y a nivel nacional, de tal forma que las acciones tengan una orientación de abajo hacia arriba.

Finalmente, se coincide en que para sostener y hacer viable nuestro proyecto social cooperativo ante los desafíos del siglo XXI, se requiere impulsar un amplio

conjunto de acciones e iniciativas que garanticen que los servicios estén mejor planificados, ejecutados y medidos, que respondan mejor a la variedad de expectativas y necesidades de los asociados, de sus familias y de la comunidad; de tal caso que todo el portafolio debe estar enfocado a solucionar sus necesidades y ajustado a sus características. Paralelamente, la Cooperativa tiene que profundizar mucho más en todos los aspectos relacionados con la educación cooperativa en todos los niveles de la organización: asociados, dirigentes, altos directivos, funcionarios, miembros de las juntas directivas de las empresas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, usuarios de nuestros servicios y a la comunidad en su conjunto.

En suma, se necesita que armónicamente la dirigencia y la administración trabajen en conjunto para analizar y desarrollar las diferentes necesidades de los asociados y de sus familias, así como de las expectativas existentes hoy sobre el modelo cooperativo, para enfrentar la crisis económica que padece el modelo económico vigente.

Frente a la viabilidad del proyecto social cooperativo ante los desafíos del siglo XXI, se dan variadas respuestas, se reconocen fortalezas en el talento humano, en lo tecnológico y en lo financiero, pero también se plantea que para lograrlo hay que hacer ajustes a los estatutos, al Código de Ética, al Plan Estratégico y tener mayor claridad sobre la RSE.

Frente a los propósitos misionales se plantea la necesidad de mejorar la planificación, ejecución y medición de los servicios. Se sugiere retornar a los orígenes y buscar que el portafolio de servicios se oriente a satisfacer necesidades de los asociados de acuerdo con el gran propósito institucional consagrado en los estatutos.

## PROPUESTAS PUNTUALES MESA DE TRABAJO Nro. 6.

Para cada una de las preguntas orientadoras formuladas a los respectivos grupos de trabajo, se listan los aspectos que los participantes consideraron importantes tener en cuenta. Veamos:

### ¿Cómo hacer armónica la identidad cooperativa con el crecimiento de la organización?

- Clarificando en qué consiste la RSE cooperativa, de forma que las acciones que se hagan sean integradas desde Coomeva y no aisladas desde las empresas.
- Que esta definición de RSE cooperativa sirva de marco

a los estudios de conocimiento del asociado y que se informe a la Asamblea.

- Buscar el equilibrio entre lo social cooperativo y lo económico empresarial.
- Aplicar acciones específicas y de fácil identificación por el asociado como las de vinculación.
- La comunidad de asociados, desde el momento que se vincula con la Cooperativa, debe permanecer en programas o actividades de estudio y capacitación de los servicios y beneficios que ofrece. Este mecanismo de educación debe recoger las necesidades desde lo zonal hasta nacional y no como existe actualmente que los servicios de los asociados se desarrollan a nivel nacional.
- Se debe volver a la prestación de servicios a pequeños grupos de interés donde se detectan sus necesidades puntuales y así, a medida que va creciendo la vinculación de asociados, se tiene un equilibrio entre el crecimiento y la identidad cooperativa.

### ¿Cómo podemos aportar con nuestro proyecto cooperativo al desarrollo de las regiones y del país?

- El desarrollo de las regiones y el país se logra a través del cumplimiento de principios tan específicos como el de educar y proyectar a la comunidad, además del cumplimiento de la responsabilidad social empresarial y cooperativa. Se debe desarrollar lo económico pero con justicia social.
- Con la cultura de los asociados en el cumplimiento de sus obligaciones estatutarias.
- Midiendo el impacto de la Cooperativa en los niveles zonal, regional y nacional
- Apoyando los proyectos sociales en forma democrática en los tres niveles.
- Empoderar a los comités administrativos regionales y zonales para que lleven las necesidades de los asociados a lo nacional, así como apoyar y estar en permanente desarrollo y crecimiento de los proyectos y beneficios de los asociados.
- Construyendo el proyecto cooperativo desde las zonas; es decir, escuchando el capital humano cooperado para construir de abajo hacia arriba.
- Aplicar el proyecto cooperativo con la participación e interacción de todos los asociados.

### ¿Tenemos las condiciones para sostener y hacer viable nuestro proyecto social cooperativo ante los desafíos del siglo XXI? ¿Nuestras estrategias y resultados están orientados en ese camino?

- No, en este momento no las tenemos. Se requiere hacer ajustes a los estatutos, al Código de Ética, al Plan Estratégico y tener mayor claridad sobre la RSE.
- Algunas empresas del Grupo están destruyendo valor, ya que no son sostenibles.

- La Cooperativa requiere una revisión de sus estrategias para generar competitividad y orientarlas en ese camino.
- Sí, porque contamos con el talento humano, tecnológico y financiero, pero es necesario realizar una revisión profunda de las estrategias para que lleguen a todos los asociados.
- Sí los tenemos. Contamos con capital humano para construir una política y su desarrollo. Sin embargo se refleja una falta de voluntad política para atender los aportes que se realizan en los diferentes escenarios tanto nacionales como regionales.
- Las estrategias que se plantean en estos escenarios participativos sí se orientan hacia un proyecto social cooperativo, pero las decisiones que se toman en el ámbito nacional no son coherentes con el sentir de la dirigencia.
- Sí tenemos las condiciones necesarias para hacer viable los desafíos cooperativos del siglo XXI, ya que casi 50 años de experiencia nos dan las herramientas necesarias para realizar proyectos de desarrollo, además de tener como herramienta principal una dirigencia proactiva que quiere ser participativa en estos proyectos.
- Actualmente no están orientadas las estrategias y resultados en este camino, ya que la dirigencia no tiene un papel protagónico en estos procesos.
- Falta que los servicios estén mejor planificados, ejecutados y medidos.
- La Cooperativa debe retornar a sus orígenes y mirar como eje principal el asociado, dónde todo el portafolio debe estar enfocado a solucionar sus problemas, acordes con sus características.
- Se debe tener en cuenta el principio de identidad definido en el Congreso de Manchester de 1995, donde el asociado es el centro de la actividad.
- Cerrando la brecha entre el deber ser (promesa de valor) y el ser (falta de decisiones que cumplan la promesa de valor).
- Se requiere una dirigencia y una administración comprometidas, coherentes y que pongan en práctica las propuestas que atienden las necesidades del colectivo asociado.
- Apoyándose en la dirigencia para que, en hermandad con la administración, puedan proponer, analizar y desarrollar las diferentes necesidades de sus asociados en beneficio de la Cooperativa.

### **¿Cómo lograr que los propósitos misionales sean una realidad en la prestación de servicios a sus asociados?**

- Ajustando el Plan Estratégico, lo cual va a permitir que se alcance el Acuerdo Cooperativo y el gran propósito institucional.

Esperamos que este condensado resumen recoja lo esencial de los apuntes que los capitanes de cada uno de los grupos de trabajo y sus respectivos relatores nos hicieron llegar. Sin duda que las discusiones en los grupos y en las mesas de trabajo fueron mucho más ricas y completas y que los valiosos aportes de todos y cada uno de los participantes son mucho más amplios. Por ello este documento que corresponde a las memorias del tercer momento del Congreso -desarrollo y resultados de los talleres- debe articularse, en su lectura y comprensión, a las memorias de los otros dos momentos.

## MEMORIAS



## ANEXOS



# INDUGUADUA

Industria Colombiana de la Guadua S.A.

## ¿ QUIÉNES SOMOS ?

Somos una empresa nacida de una campaña de solidaridad denominada “HOY POR TI, MAÑANA POR MÍ”, realizada por Coomeva y sus asociados con el objetivo de apoyar a un grupo de personas asociadas a la Cooperativa que fueron damnificados por el terremoto del 25 de enero de 1999 en la región del Eje Cafetero Colombiano.

La sociedad fue constituida el día 24 de diciembre de 2004, mediante escritura pública No. 5432 de la Notaría Sexta del Círculo de Cali, y registrada en la Cámara de Comercio de Armenia el día 26 de enero de 2005.

Induguadua S.A., cuenta con el respaldo de las siguientes empresas:



### MISIÓN

Somos una industria transformadora de guadua y afines, realizamos procesos con altos estándares de calidad y eficiencia, satisfacemos las necesidades del mercado y contribuimos al bienestar de nuestros relacionados, favoreciendo la preservación del medio ambiente y el desarrollo socioeconómico de la cadena productiva de la guadua en Colombia.

### VISIÓN

Ser la industria líder en la transformación industrial de la guadua y afines, reconocida por la calidad de los productos, tecnología, capacidad innovadora y el impacto en el desarrollo social y económico de la región y del país.

## CADENA PRODUCTIVA



SILVICULTURA



MATERIA PRIMA GUADUA



PRODUCCIÓN



COMERCIALIZACIÓN

## PRODUCTOS CON LA GUADUA



VIGAS Y TABLEROS ESTRUCTURALES



MUEBLES



VIVIENDA



KIDSKID ICG - FUSIÓN

### CONTÁCTENOS

Kilómetro 15 vía Armenia - La Tebaida 400 metros adelante de la zona franca del Quindío.  
Teléfonos: (57) 315 465 7089 - (57) 318 275 4894  
gerencia@induguadua.com - www.induguadua.com

# TALLERES DE VIDA SANA

## Regional Caribe

12 años trabajando por la comunidad estudiantil de sectores vulnerables.



Lomita Arena-Bolivar



Valledupar



Albania-Guajira



Fonseca-Guajira



Soledad-Atlántico



Actual Equipo Interdisciplinario



Sabanalarga-Atlántico

Son jornadas de Prevención general diseñadas e implementadas por el Comité de Educación Regional Caribe para la comunidad estudiantil de sectores de escasos recursos económicos, según las directrices recomendadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS).



# Mukatri

## MUKATRI DE LA AMAZONÍA CASO EXITOSO DE BIOCOMERCIO

Autor: Gamaliel Álvarez Chávez

### OBJETIVO

Aprovechamiento sostenible de las especies de frutas amazónicas con criterios de responsabilidad ambiental económica y social, mediante la elaboración de alimentos de consumo masivo.

### ANTECEDENTES



- Ubicado en Florencia, Caquetá. Epicentro de todos los factores de violencia de nuestro país, pasando por actores armados al margen de la ley hasta actividades económicas ilícitas, dificultando las condiciones para hacer empresa sostenible y rentable.



- Implementación de proyectos alternativos como política agropecuaria en la región.
- Pérdida total de las cosecha en las fincas y aumento y proliferación de plagas y enfermedades de frutas en las unidades productivas.

### METODOLOGÍA EMPLEADA

Creación y liderazgo de la asociación de fruticultores orgánicos del Caquetá "Ucayali"



Desarrollo de un brochure amazónico certificado ecológicamente.

**CAPITAL: 400 USD**



- Implementación de la estrategia comercial.
- Almacenes de cadena.
- Puntos propios.
- Participación en ferias nacionales e internacionales.



### RESULTADOS

- Asociación fortalecida, más de 250 personas beneficiadas



- Ventas en las principales ciudades Colombianas.



- Ganadores de importantes membresías.



- Crecimiento sostenido en ventas.



## Participantes

Abraham Antonio Palacio de la Hoz	Elizabeth Rodríguez Díaz	José David Ramírez Quintero	Martha Cecilia Blanco Peña
Adolfo León Tabares Gutiérrez	Esther Marina Frago Lubo	José Ignacio Melo Freile	Martha Elena Duarte Nieto
Adolfo Rafael Pertuz Pinzón	Eugenia Cristina Sáenz Gaviria	José Jairo Peña Rivera	Martín Alonso Pinzón Echeverri
Alba Cleofe Rosero Otero	Fabio Rene Rincón Navarro	José Luis Blanco Sáenz	Mauricio Alberto Ocampo Montoya
Alfredo Arana Velasco	Fabiola Mercedes Torres Herrera	José Miguel Terreros Ospina	Mauricio Reyes Ramírez
Alfredo Eduardo Rincón Angulo	Federico Sttivend Arciniegas	José Ricaurte Álvarez Benavides	Miguel Ángel Carmona Vélez
Álvaro Mantilla Pilonieta	Fernando Giraldo Piedrahita	José Vicente Torres Osorio	Miguel Ángel Ramírez Villa
Amparo Claret Cano Arias	Fernando Rey Cubillos	Juan Bautista Quiceno López	Mónica Barandica Pertuz
Ana Victoria Apraez Villota	Francisco Javier Bravo Caballero	Juan Camilo Bueno Delgadillo	Natalia Andrea Echavarría Gómez
Andrés Felipe Arango Fernández	Francisco Javier Galindo Vargas	Juan Carlos Ortiz Echeverri	Néstor Díez Montoya
Antonio Amézquita Fernández	Francisco José García Lara	Juan Guillermo Ocampo Moreno	Nicolás Serrano Plaza
Antonio José Vasco Leyes	Francisco Parmenio Echeverri Pérez	Juan Guillermo Restrepo Varela	Nilsa Rodríguez Montealegre
Arley Borrero Vargas	Fredí Ovirne Corrales Patiño	Judith Isabel Parra Zabala	Norman Caicedo del Corral
Arturo Rafael Villarreal Zabala	Gamaliel Álvarez Chávez	Julio Noel Pérez Erazo	Octavio Alberto Uribe Villaquirán
Augusto Elías Andrade Velásquez	Gema Victoria Truke Ospina	Laura Victoria Díaz Solano	Olga Cecilia Vélez Bueno
Beatriz del Carmen Mendoza Naranjo	Gerardo Arboleda Salazar	León Darío Villa Villa	Oscar Darío Echavarría Muñoz
Berta del Socorro Alvear Fonseca	Gloria Inés Ramírez de Duque	Libia Hincapié López	Párcival Peña Torres
Betty Cecilia de León Martínez	Gloria Milena Arango Peláez	Lilia María Rojas Burgos	Patricia Imery Valderrama
Betty Cecilia Valencia Mena	Gonzalo Ernesto Pérez Restrepo	Liliana Corrales Rhenals	Pedro Fernando Yáñez Mosquera
Carlomán Arias Cardona	Guillermo Antonio Jaramillo Santa	Liliana Patricia Guzmán González	Piedad Cecilia Pineda Arbeláez
Carlos Alberto Cano Jaramillo	Guillermo Antonio Quiñones Salazar	Lucila Klinger Brahan	Piedad Marín Lora
Carlos Alberto García Restrepo	Guillermo García Valdés	Luis Beltrán Cáceres Peñaranda	Pilar Fernández Montes
Carlos Alberto Martínez Bonilla	Guillermo León Murillo Herrera	Luis Bernardo Echeverri Buenaventura	Policarpo Aponte Avella
Carlos Arturo Ospina Hernández	Guillermo Moscoso Montes	Luis Bernardo Sáenz Ruiz	Rafael Antonio Carvajal Bustos
Carlos David Taborda Piedrahita	Gustavo Cepeda Torres	Luis Eduardo Burbano Ruiz	Rafael Enrique Martínez Torres
Carlos Enrique Quiroz Restrepo	Gustavo José Aroca Martínez	Luis Fernando Caicedo Fernández	Ramona Aminta Castro Sánchez
Carlos Ernesto Acero Sánchez	Heberth Marín Torres Hernández	Luis Fernando Céspedes García	Raúl Escobar Alzate
Carlos Julio Castillo Ríos	Henry Sánchez Arriaga	Luis Fernando Escobar Ramírez	Raymundo Hernández Martínez
Carlos Mario Garcés Sierra	Herman Toro Pineda	Luis María Tamayo Gómez	Rey Martín Moncada Velandia
Carlos Mario Gómez Tirado	Hernán Ospina Gutiérrez	Luis Mario Giraldo Niño	Ricardo Alberto Serrano Novoa
Carlos Mario Vega Vélez	Hernán Rojas Guerrero	Luz Dignory Aristizábal García	Ricardo Angarita Herrera
Carlos Mario Zuluaga Pérez	Hernán Vergara Restrepo	Luz Mariela Rojas Guerrero	Ricardo Antonio Caycedo Bustos
Carlos Virgilio Contreras	Irma Janeth Ortiz Bedoya	Luz Marina Toloza Romero	Ricardo Manuel Niebles
Carmelo Yancés Calderón	Irmyna del Rosario Aarón de Dávila	Mabel Plaza Rivera	Ricardo Rafael Logreira Hyman
Carmen Alicia Piñérez Gómez	Iván Elías Torres Nadjar	Mabel Valencia Tabares	Rodrigo de Jesús Restrepo López
Carmen Elvira Gardezabal Jiménez	Jaime Alberto Arbeláez García	Magda Patricia Cortés Ortiz	Ronald Arana Flórez
Carmen Leonor Palomino de Padilla	Jaime Alberto Becerra Bonilla	Manuel Caldas Blum	Rosa Nieves García Arboleda
Cecilia Eugenia Mendoza Quintero	Jaime de Jesús Pulido Vargas	Manuel Felipe Issa Abadía	Rubén Darío Mengual Pérez
Cecilia Henao Aristizábal	Jairo Alfonso Gallego Berrío	Marco Abel Peña Peña	Sandra Lucía Bravo Reyes
Celestino Arango Cano	Jesús María Peña Bermúdez	Marco Antonio Pereira Medina	Sara María Romero
Cesar Augusto Herrera García	Jhon Jairo Hernández Chica	Marco Aurelio Arenas Vega	Segundo José Muñoz Ibarra
Cesar Tulio Trujillo	Jorge Alberto Barrera Bonet	Margarita Nohemy Restrepo Betancur	Sonia Esperanza Peña Bastidas
Cielo Ruth Valencia Hernández	Jorge Alejandro Soto Castaño	María del Pilar Escobar Collazos	Vargas de Mendoza
Clar Zair Murillo Robledo	Jorge Edisson Hincapié Loaiza	María Elena Mesa Aristizábal	Víctor H. Pinzón Parra
Clara López viuda de Medina	Jorge Eduardo Flechas Abella	María Eugenia Pérez Zea	Víctor Hugo Aragón Franco
Claudia Andrea Morales Romero	Jorge Humberto Rojas Claros	María Myra Hurtado Silva	Víctor Manuel Torres Carvajal
Consuelo Becerra Castaño	Jorge Humberto Sanz Alzate	María Neira Campana Benavides	William Tabares Cuervo
Danilo Reinaldo Vivas Ramos	Jorge Isnardo Rodríguez Serrano	María Rita Valencia Molina	Yadira Esther Pinedo Marrugo
Diana Uribe Jiménez	José Abad Peña Giraldo	Mariano Jaramillo Caicedo	Yadyra Luzdín Mora Ramírez
Diego Fernando Betancourt Palacios	José Antonio Valderrama Benítez	Mario Salazar	Yaneth Parra Mosquera
Dorian María Vélez Zapata	José Bestier Padilla Bejarano	Maritza León Vanegas	

## PERFILES

# Expertos evaluadores

### Belisario Rafael Guarín Torres

Abogado. Doctor en Derecho y Ciencias Políticas y Sociales. Docente universitario de derecho cooperativo, teoría y gestión cooperativa, e instructor de diversas entidades de educación cooperativa en Colombia. Tiene una amplia trayectoria como consultor jurídico en entidades cooperativas a nivel internacional y en Colombia, entre ellas, la Organización de las Cooperativas de América, OCA; la Alianza Cooperativa Internacional para las Américas, ACI Américas; la Confederación Colombiana de Cooperativas y el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas de Colombia. Fue miembro de la comisión redactora del Proyecto de Ley Marco para las Cooperativas de América Latina. Ha participado en las comisiones para la elaboración de los proyectos de ley para la actualización de las legislaciones cooperativas de Centro América y de Colombia.

### Gerardo Antonio Mera Velasco

Abogado, Especialista en Derecho Administrativo. Miembro de la Junta Directiva de la Confederación de Cooperativas de Colombia, Confecoop. Fue profesor y director del Instituto de Cooperativismo de la Universidad del Cauca. Se desempeñó como Secretario General del Dancoop. Dirigió la Escuela de Administración Cooperativa, Esacoop, en Bogotá. Fue miembro de la Junta de Dirección y Director Ejecutivo de la Federación de Cooperativas del Cauca.

### César Sánchez Álvarez

Doctorando en Economía Social. Economista y administrador de empresas cooperativas y organizaciones sin ánimo de lucro. Trabajador Social y Magíster en Cooperación para el Desarrollo con Énfasis en la Planificación del Desarrollo Local. Cuenta con amplia trayectoria en el sector de la Economía Social y Solidaria en Europa. Colabora con el Instituto de Estudios Rurales y la Unidad de Estudios Solidarios de la Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá) en calidad de investigador de la Agencia Española de Cooperación Internacional.

### Víctor H. Pinzón Parra

Médico, Pediatra de profesión; cooperativista de convicción y práctica. Fue uno de los 27 médicos fundadores de Coomeva. Hoy dedica buena parte de su tiempo a difundir las virtudes y ventajas del Cooperativismo y a demostrar que es un modelo propicio para alcanzar la paz y mantenerla. Tiene una amplia

trayectoria docente, asistencial y administrativa. Su desempeño y liderazgo, tanto en el movimiento cooperativo como en la medicina, le han merecido múltiples reconocimientos a nivel local y nacional.

### Gonzalo de Jesús Pérez Valencia

Sociólogo. Licenciado en Ciencias Sociales y en Filosofía y Letras. Especialista en Economía Solidaria. Investigador en Economía Solidaria, en el Departamento de Investigación y Desarrollo Empresarial –Cide- de la Fundación Universitaria María Cano. Ha sido docente de diversas universidades colombianas y del exterior. Fue Director del Programa de Administración de Empresas de Economía Solidaria en la Fundación Universitaria Luis Amigó; Director del Departamento de Educación y Desarrollo del Instituto de Financiamiento y Desarrollo Cooperativo de Colombia, Financiacoop; y Director de la Escuela Iberoamericana para el Desarrollo de la Economía de la Solidaridad y Trabajo; Ecoiberoamericana. Se ha desempeñado como consultor externo de la Organización Internacional del Trabajo. OIT. Fue Jefe de la División de Desarrollo, del DANCOOP y tiene amplia trayectoria como asesor de organizaciones estatales y privadas en desarrollo comunitario, cooperativismo y economía solidaria.

### Miguel Ricardo Dávila Ladrón de Guevara

Economista Industrial de la Universidad de Los Andes. Magíster en Desarrollo Rural de la Universidad Javeriana. Profesor de posgrados de la Pontificia Universidad Javeriana. Fundador y director del Instituto de Estudios Rurales- IER- y de la Facultad de Estudios Ambientales y Rurales de la Pontificia Universidad Javeriana. Vicepresidente de CIRIEC – Colombia hasta el 2015. Miembro y fundador de la Unidad de Estudios Solidarios de la Pontificia Universidad Javeriana. Se ha desempeñado como coordinador Nacional de la Red Unicosol, Red de Universidades colombianas que tienen programas de investigación, docencia y extensión alrededor del tema de la economía social y solidaria, y fue miembro del Comité de Dirección y del Comité Científico de la red Universitaria Euro-Latina de Estudios en Economía Solidaria y Cooperativismo (Rulescoop). Ha sido director e investigador principal en 32 proyectos de investigación alrededor de temas relacionados con la economía solidaria y social y la economía campesina y cuenta con una amplia producción intelectual en el tema de la economía solidaria y cooperativa, entre la que se cuentan ocho libros de su autoría y más de 25 artículos en revistas indexadas internacionales y nacionales.

# Equipo UNES

Unidad de Estudios Solidarios, Pontificia Universidad Javeriana

## Alveiro Monsalve Z.

Economista, con especializaciones en Mercadeo, Gerencia de Proyectos y Estadística Económica. Diplomados en Alta Gerencia Cooperativa y Solidaria y en el uso de nuevas tecnologías aplicables a la docencia universitaria. Docente de la Pontificia Universidad Javeriana; consultor e investigador en temas cooperativos de la Unidad de Estudios Solidarios de la misma universidad. Consultor y conferencista de la Asociación Colombiana de Cooperativas, Ascoop. Gerente general de Coopebis. Conferencista a nivel nacional e internacional; articulista y reconocido autor de varias publicaciones del sector solidario. Es cooperativista con 25 años de experiencia gerencial y educativa en el sector de la economía solidaria. Fue gerente de Cooameva Bogotá, Credicoop, Coopebanca, Cooacueducto y Coopcafam. Se desempeñó como Director del Centro de Desarrollo Empresarial de la Universidad Agustiniense en Bogotá y como docente invitado del Centro de Investigación y Desarrollo Social –Cides- de la Universidad Nacional en Bogotá.

## Antonio José Sarmiento Reyes

Abogado de la Universidad de Los Andes. Magíster en Derecho con profundización en Derecho Civil, Comercial y Constitucional, como becario de la Gustav-Kettel-Stiftung. Posgrado en Ciencias Económicas y Cooperativas. Profesor de la Pontificia Universidad Javeriana de las cátedras de Derecho Cooperativo en el diplomado y en la especialización en Gestión de Empresas Solidarias de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Asesor Jurídico en derecho cooperativo del Grupo UNES de la Universidad Javeriana. Entre su amplia trayectoria académica, fue coordinador del énfasis en desarrollo empresarial solidario, en la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de La Salle y ha desarrollado diversas investigaciones en el campo de del derecho cooperativo y de la economía solidaria, a partir de la cual ha realizado publicaciones nacionales e internacionales. Se desempeñó como Jefe de la Oficina Jurídica de la Superintendencia de la Economía Solidaria y Superintendente Delegado encargado en varias oportunidades. Fue miembro del equipo de investigaciones cooperativas del Instituto de Cooperación en los Países en Vías de Desarrollo de la Universidad de Marburg. Ha sido asesor jurídico de entidades de economía solidaria en Colombia y en el exterior.

## Darío Castillo Sandoval

Economista de la Universidad Javeriana y Magíster en Desarrollo Rural de la misma universidad. Coordinador de la Unidad de Estudios Solidarios, UNES, de la Universidad Javeriana. Miembro

del Comité Ejecutivo del Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa, CIRIEC, Capítulo Colombia. Miembro de la Red de Universidades para la Economía Social y Solidaria, Unicosol y de la Red Euro latinoamericana de estudios asociativos y cooperativos, Rulescoop. Tiene amplia experiencia docente e investigativa y ha sido conferencista y autor de libros y artículos en temas de economía solidaria, cooperativismo, políticas públicas y desarrollo rural. Ha sido consultor y asesor en temas de cooperativismo y economía solidaria a nivel nacional e internacional. En su experiencia en el sector público fue Coordinador Nacional de la Oficina de Investigación y Estadística y de Economía Solidaria del Departamento Administrativo Nacional de Economía Solidaria de Colombia.

## Néstor Alfonso Rodríguez Espinosa

Contador Público y Economista de la Universidad de La Salle. Especialista en Banca de la Universidad de Los Andes y Magíster en Ciencias Financieras y de Sistemas de la Universidad Central. Director de Investigaciones Económicas del Centro de Investigación del Cooperativismo, Cenicoop. Miembro del grupo de investigación de la Unidad de Estudios Solidarios, UNES, de la Universidad Javeriana. Profesor y catedrático por más de diez años en programas de postgrado de varias universidades del país. Profesor investigador vinculado a la Red Unircoop y a la Red Unicosol. Conferencista y panelista nacional e internacional. Fue líder del Grupo Lasallista de investigación en Economía Solidaria. Ha dirigido diversos proyectos de investigación y es autor de varios libros y artículos universitarios. En su ejercicio profesional de más de 25 años ha ocupado diversos cargos en el sector público y en el privado, relacionados con el sector de la economía solidaria, en especial el cooperativo.

## Marietta Bucheli Gómez

Doctora en Administración de Empresas de la Université de Sherbrooke, Québec, Canadá. Magíster en Desarrollo Rural de la Pontificia Universidad Javeriana. Administradora de Empresas, docente de pregrado y posgrado de la Universidad Javeriana; Directora del Instituto de Estudios Rurales y miembro del grupo Unidad de Estudios Solidarios, UNES, de esta universidad. Directora de la Revista Cuadernos de Desarrollo Rural. Es miembro del comité científico del CIRIEC Internacional y del CIRIEC Colombia. Hace parte de las redes Unicosol, Unircoop y de Rulescoop. Ha sido investigadora principal de diversos estudios sobre modelos de desarrollo, desarrollo local y cooperativismo en el país y a nivel internacional, y autora de diferentes publicaciones y libros especializados.

## RESULTADOS ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Recomendaría repetir este evento

**Sí**  
**96%**

**No responde**  
**4%**

El éxito del evento fue contundente tanto que la mayoría de las personas que participaron en el congreso recomiendan repetir este evento.

	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	A mejorar	No responde	Comentarios
El evento en general	47%	36%	2%	NA	NA	15%	<b>83%</b> de los participantes calificaron el evento en general como excelente o bueno.
<b>Programa</b>							
Cumplimiento de los objetivos	41%	48%	8%	1%	NA	2%	<b>89%</b> de los participantes consideran que el evento logró cumplir con los objetivos propuestos.
Manejo de los tiempos	29%	49%	19%	NA	2%	2%	<b>88%</b> percibió un adecuado manejo del tiempo, no obstante, a pesar de ser una minoría, algunos no se sintieron tan conformes con él.
Importancia de los temas tratados	65%	26%	5%	NA	1%	3%	<b>91%</b> calificaron como excelente o bueno los temas tratados, convirtiéndolo en uno de los aspectos mejor evaluados del congreso.
Metodología	44%	39%	12%	1%	NA	4%	<b>83%</b> califican satisfactoriamente la metodología aplicada. Sin embargo pese a sus buenos resultados es uno de los aspectos con más baja calificación, convirtiéndose en una oportunidad de mejora.
Participación de los asistentes	51%	35%	8%	NA	NA	6%	<b>86%</b> consideran que la participación de los asistentes fue excelente o buena, un indicador más de la buena acogida del evento.
<b>Logística</b>							
Atención e información previa	54%	34%	8%	1%	1%	2%	<b>88%</b> quedó satisfecho con la información previa, lo que indica que los canales utilizados fueron los adecuados.
Atención y actitud de servicio	64%	27%	7%	NA	NA	2%	<b>91%</b> de los participantes tuvieron una satisfactoria experiencia con la atención y actitud de servicio recibida en el evento.
Instalaciones utilizadas	65%	26%	4%	NA	1%	4%	<b>91%</b> Las instalaciones fueron consideradas como un lugar apropiado para la realización no sólo de las conferencias, sino también del evento como tal.
Material de apoyo	65%	28%	4%	NA	1%	2%	<b>94%</b> El material de apoyo empleado fue adecuado para que las personas comprendieran la información y visualizaran las presentaciones de forma clara.
Alimentos y bebidas	69%	24%	5%	NA	NA	2%	<b>93%</b> La mayoría de personas quedaron satisfechas con los alimentos y bebidas brindados durante el evento.
Señalización	51%	34%	11%	NA	2%	3%	<b>85%</b> La señalización fue considerada adecuada para entender cómo movilizarse dentro del lugar donde se realizaron las conferencias.

## COMENTARIOS SOBRE LAS CONFERENCIAS Y LAS PONENCIAS

Comentarios sobre las conferencias y las ponencias	Cantidad	Porcentaje
Mejorar el manejo de los tiempos	30	31.6%
Temáticas y contenidos importantes	20	21.1%
Conferencias y/o ponencias satisfactorias	13	13.7%
Presentaciones sin estructura ni pedagogía	10	10.5%
Conferencias no pertinentes	8	8.4%
Crear mecanismos para mayor participación de asistentes	4	4.2%
Muy buen análisis y reflexión	4	4.2%
Ponencias bien estructuradas en general	4	4.2%
Satisfactoria participación de los asistentes	2	2.1%
<b>Total</b>	<b>95</b>	<b>100.0%</b>

Aunque si bien las temáticas o contenidos presentados fueron considerados importantes y satisfactorios, se evidencian aspectos por mejorar como el manejo de los tiempos, estructura de las presentaciones y la participación.

## Sugerencias y comentarios

Sugerencias y comentarios en general	Cantidad	Porcentaje
Recomendarían repetir el evento o institucionalizarlo	19	25.3%
Esperan ver los resultados aplicados	15	20.0%
El evento en general fue satisfactorio	13	17.3%
Sugerencias de nuevas temáticas o metodologías	12	16.0%
Mejorar logística	11	14.7%
Se cumplieron los objetivos	5	6.7%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100.0%</b>

**25%**

El evento tuvo tal aceptación que los participantes no sólo recomendarían repetirlo, sino también esperan que los resultados se apliquen y se continúen con nuevas temáticas.

## CONCLUSIONES

1. El primer congreso ideológico cumplió a satisfacción los objetivos propuestos; aunque fue muy bien calificada en casi la totalidad de los aspectos evaluados, se podría decir que los más relevantes (con calificaciones del TTB\* al 90%) fueron: el deseo contundente de repetir el evento, la importancia de los temas tratados, la atención y actitud de servicio, el material de apoyo y las instalaciones utilizadas.
2. Por otra parte, pese a la buena calificación en todos los aspectos, algunos consideran importante mejorar el manejo de los tiempos y la metodología utilizada en las conferencias y ponencias, que se evidenciaron en algunos casos sin estructura.

---

\*Top Two Boxes.

# Comentarios Conferencias Centrales

- » Bucheli, Marietta, 2006. Curas, campesinos y laicos como gerentes del desarrollo; la construcción de un modelo emergente de desarrollo en Colombia. Editorial Edisocial 1ª edición. San Gil Colombia.
- » Da Ros, Guissepina. 2001. Ensayo introductorio. En: Guissepina da Ros (editora), Realidad y desafíos de la economía solidaria; iniciativas comunitarias y cooperativas en el Ecuador, páginas VII a XXV. 1ª Edición. Facultad de Economía P.U.C.E. Quito.
- » Dávila Ladrón de Guevara, Ricardo. 2004. Innovación y éxito en la gerencia cooperativa; casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito en Colombia. Pontificia Universidad Javeriana y Red Unircoop. Bogotá D.C.
- » Dávila Ladrón de Guevara, Ricardo. 2008. La experiencia cooperativa del sur de Santander, Las cooperativas rurales de ahorro y crédito (CRAC). En: Desarrollo Económico Local: una apuesta por el futuro, compiladora Luz Stella Sierra de Arango. Páginas 296 a 319. Fundación Social. Bogotá.
- » Guerra, Pablo A. 2002. Socioeconomía de la solidaridad. Editorial Nordan-Comunidad. Montevideo. 238 páginas.
- » Guerra, Pablo. 2004. Economía de la Solidaridad y Tercer Sector. En: Rumbos de la Economía Social, entre mitos y realidades, Juan José Sarachu y Gerardo Daniel Sarachu (compiladores), páginas 19 a 32. Editorial Nordan-Comunidad. Montevideo. 219 páginas.
- » Guiarraca, Norma. 1994. Acciones colectivas y organización cooperativa; reflexiones y estudios de caso. Bibliotecas Universitarias. Centro Editor de América latina. Buenos Aires.
- » López, Sonia y Peña, Hilda. 2005. El mercado de microcrédito productivo rural: comprobación empírica en el sur de Santander. Tesis de grado para optar el título de Magíster en Economía, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá D.C.
- » Morin, Edgar, Ciurana Emilio Roger., Motta Raúl (2003). Educar en la era planetaria. Barcelona: Editorial Gedisa.
- » Polanyi, Karl. 1989. La Gran Transformación; crítica al liberalismo económico. Las Ediciones de la Piqueta. Presentación y traducción, Julia Varela y Fernando Álvarez Vela. Madrid.
- » Ramírez, Luis. 2002. Fundamentos de gestión cooperativa en procesos de formulación estratégica; la ventaja cooperativa. Collection Cahiers de Recherche. IRECUS, Université de Sherbrooke. Canadá. 45 páginas.
- » Schvarstein, Leonardo (2003). Inteligencia social de las organizaciones. Editorial Paidós, ISBN: 950-12-4516-0. Buenos Aires, Argentina.
- » Silva, Juan Manuel y Dávila Ladrón de Guevara, Ricardo (compiladores y editores). (2002). Gestión y desarrollo: El caso de las cooperativas en Colombia. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. 354 páginas.
- » Spear, Roger. (1999). La ventaja cooperativa. Documento No 21 del Centro de Estudios de Sociología del trabajo. Universidad de Buenos Aires, facultad de Economía. Buenos Aires.
- » Vuotto, Mirta. (2012). La producción de conocimiento sobre las cooperativas en América Latina. En: Revista Cooperación y Desarrollo., Volumen 20, número 100, páginas 67 a 77. Universidad Cooperativa de Colombia - Indesco. Bogotá D.C.

## BIBLIOGRAFÍA

# Comentarios Ponencias

- » Bucheli, Marietta, 2006. Curas, campesinos y laicos como gerentes del desarrollo; la construcción de un modelo emergente de desarrollo en Colombia. Editorial Edisocial 1ª edición. San Gil Colombia.
- » Castillo, Darío. 2010. La ventaja cooperativa medida en la transferencia solidaria. En: "Educación para la cooperación La empresa cooperativa, una alternativa posible para el desarrollo" de Silva, Javier. Ed. Fondo Nacional Universitario IAC/ Cooperativa de Profesores de la Universidad Nacional de Colombia. ISBN: 978-958-9251-56-0. 192 páginas, 1ª Edición, 2010.
- » Da Ros, Guissepina. 2001. Ensayo introductorio. En: Guissepina da Ros (editora), Realidad y desafíos de la economía solidaria; iniciativas comunitarias y cooperativas en el Ecuador, páginas VII a XXV. 1ª Edición. Facultad de Economía P.U.C.E. Quito.
- » Dávila Ladrón de Guevara, Ricardo. 2004. Innovación y éxito en la gerencia cooperativa; casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito en Colombia. Pontificia Universidad Javeriana y Red Unircoop. Bogotá D.C.
- » Dávila Ladrón de Guevara, Ricardo. 2008. La experiencia cooperativa del sur de Santander, Las cooperativas rurales de ahorro y crédito (CRAC). En: Desarrollo Económico Local: una apuesta por el futuro, compiladora Luz Stella Sierra de Arango Páginas 296 a 319. Fundación Social. Bogotá.
- » Guerra, Pablo A. 2002. Socioeconomía de la solidaridad. Editorial Nordan-Comunidad. Montevideo. 238 páginas.
- » Guerra, Pablo. 2004. Economía de la Solidaridad y Tercer Sector. En: Rumbos de la Economía Social, entre mitos y realidades, Juan José Sarachu y Gerardo Daniel Sarachu (compiladores), páginas 19 a 32. Editorial Nordan - Comunidad. Montevideo. 219 páginas.
- » Guiarraca, Norma. 1994. Acciones colectivas y organización cooperativa; reflexiones y estudios de caso. Bibliotecas Universitarias. Centro Editor de América latina. Buenos Aires.
- » López, Sonia y Peña, Hilda. 2005. El mercado de microcrédito productivo rural: comprobación empírica en el sur de Santander. Tesis de grado para optar el título de Magister en Economía, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá D.C.
- » Morin, Edgar, Ciurana Emilio Roger, Motta Raúl (2003). Educar en la era planetaria. Barcelona: Editorial Gedisa.
- » Polanyi, Karl. 1989. La Gran Transformación; crítica al liberalismo económico. Las Ediciones de la Piqueta. Presentación y traducción, Julia Varela y Fernando Álvarez Vela. Madrid.
- » Ramírez, Luis. 2002. Fundamentos de gestión cooperativa en procesos de formulación estratégica; la ventaja cooperativa. Collection Cahiers de Recherche. IRE-CUS, Université de Sherbrooke. Canadá. 45 páginas.
- » Schvarstein, Leonardo (2003). Inteligencia social de las organizaciones. Editorial Paidós, ISBN: 950-12-4516-0. Buenos Aires, Argentina.
- » Silva, Juan Manuel y Dávila Ladrón de Guevara, Ricardo (compiladores y editores). (2002). Gestión y desarrollo: el caso de las cooperativas en Colombia. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. 354 páginas.
- » Spear, Roger. (1999). La ventaja cooperativa. Documento No 21 del Centro de Estudios de Sociología del trabajo. Universidad de Buenos Aires, facultad de Economía. Buenos Aires.
- » Vuotto, Mirta. (2012). La producción de conocimiento sobre las cooperativas en América Latina. En: Revista Cooperación y Desarrollo., Volumen 20 número 100, páginas 67 a 77. Universidad Cooperativa de Colombia - Indesco. Bogotá D.C.

# REGISTRO fotográfico





# REGISTRO fotográfico







