



Por Armando González Materón (Md. MPH.)
Presidente de Consejo de Administración de COOMEVA.

PALABRAS DE INSTALACIÓN

Asamblea general ordinaria de delegados de Coomeva

En el mes de agosto de 2005, el Consejo de Administración tomó varias decisiones con el fin de darle un nuevo rumbo al proceso de gobierno de COOMEVA. Desde dos años antes se volvió costumbre la comunicación de grupos de asociados con los grupos directivos a través de anónimos, ante la falta de una comunicación abierta y franca que permitiera la discusión y el diálogo productivo como mecanismo para resolver cualquier situación de conflicto. A esta situación se sumó la insatisfacción de un grupo de asociados promotores de medicina prepagada por modificaciones a sus contratos, que ellos consideraron lesivas para sus intereses.

Muchos de los anónimos denunciaban malas prácticas administrativas, y gran parte hacían referencia a la contratación de COOMEVA y sus empresas y de supuestos actos de corrupción, los cuales hicieron que el asociado Dr. Bernardo Guerra, se interesara por el tema y citara a los directivos de COOMEVA a la Comisión Séptima del Senado de Colombia. Los resultados de este debate los conoce todo el país y su conclusión más importante fue que la Comisión

Séptima declaró estar satisfecha con las explicaciones dadas por los directivos.

Una de las preocupaciones más grandes que se plantearon en los cuestionarios enviados por el senador Guerra, era que

los dirigentes de COOMEVA nos habíamos negado a implementar un código de buen gobierno corporativo. El código está aprobado desde el año 2003 y desde entonces se viene implementando, basándonos en una serie de documentos, entre ellos el más importante el diagnóstico que hizo Confecámaras a solicitud del Consejo de Administración, sobre el gobierno corporativo de COOMEVA. Este documento nos planteó temas muy importantes, todos los cuales han sido discutidos en profundidad en el Consejo. Los más sobresalientes:

La necesidad de agregar valor económico en COOMEVA y todas sus empresas y superar las expectativas de los asociados.

Estudiar a fondo la diversificación que ha tenido COOMEVA a través de la creación de sus distintas empresas.

La necesidad de realizar una reforma de estatutos que defina un código electoral que permita unos procesos electorales transparentes.

Realizar la actividad financiera garantizando tasas de interés competitivas para los asociados y en un futuro para usuarios, que impida la destrucción de valor y garantice el logro de las expectativas prometidas.

Desde que se recibió el documento de Confecámaras una gran preocupación del Consejo de Administración ha sido el análisis de las distintas empresas de COOMEVA, que dicho documento denomina diversificación, para nosotros multiactividad y a decir verdad es mucho lo que se ha logrado clarificar y traducir en directrices muy claras en materia de inversiones y de evaluación de las actuales empresas, con el firme convencimiento de desinvertir si esto se considera lo más apropiado.

Como resultado de todo lo anterior el Consejo se propuso dar respuesta adecuada a cada uno de los temas, y como primera tarea se impuso evaluar el régimen de contratación y definir las condiciones bajo las cuales los distintos proveedores de bienes y servicios pueden contratar con COOMEVA.

La contratación mayor la realiza la EPS lo cual es lógico porque dicha empresa maneja 62% de los ingresos del grupo empresarial que representan alrededor de un billón para el año 2006, de un total de ingresos del grupo, por \$1,65 billones. Es de gran importancia lograr que el costo asistencial no supere el 85% del valor de la UPC (Unidad por Capitación), para el año 2006, o sea alrededor de \$850 millones, cifra muy significativa que explica por sí sola la gran complejidad de esta empresa y la necesidad de establecer sistemas de control que, sin sacrificar la calidad de los servicios prestados, permita mantenerse dentro de unos límites que garanticen la supervivencia de esta organización, hoy la segunda EPS privada y la tercera en importancia en el país, por número de usuarios.

La nueva Gerencia de COOMEVA, en asocio con la gerencia de EPS contrató la asesoría del Dr. Ramón Abel Castaño, uno de los profesionales más capacitados de Colombia en las teorías económicas en salud, para definir un modelo de atención de prestación y red de servicios que está siendo discutido con los prestadores de servicio, de acuerdo con la política de la EPS de no tener integración vertical y continuar su política de contar con IPS adscritas que se identifiquen con el sistema de gestión estratégica de la empresa, basado en la calidad y costo de los servicios. Estos

“Todo lo que vivimos es digno de ser vivido” (proverbio). No hay seguridad en esta tierra, solamente hay oportunidades.



La Asamblea contó con la asistencia de 97 de los 100 delegados elegidos.

acuerdos deben conducir a que la EPS defina una estructura financiera viable muy equilibrada que continúe cumpliendo con la labor social que ha venido realizando desde su incursión en el sistema de salud, lo cual ha sido de gran beneficio para una población muy importante de nuestro país.

Para lograr lo anterior se han definido unos factores críticos de éxito que se están implementando y que deben producir resultados altamente satisfactorios. A los funcionarios actuales y a los nuevos funcionarios de COOMEVA EPS se les han definido sus roles de acuerdo con cada uno de estos factores de éxito, y creo que los resultados no se harán esperar. No es tarea fácil y para lograrlo se requiere un modelo de gestión que responda a las necesidades actuales de COOMEVA EPS.

El resto de contratación de COOMEVA y sus empresas es una situación controlable, porque los volúmenes son menores y es mucho más fácil llegar a acuerdos con los proveedores dentro del sistema propuesto.

El tema de la deserción de asociados en COOMEVA ha sido una situación muy preocupante desde hace varios años. Durante la crisis de octubre y noviembre de 2005 tuvimos mucho temor de que fuera a acelerarse y a producir un pánico financiero. Afortunadamente, la gran mayoría de los asociados creen en su Cooperativa, y dicho episodio no revistió importancia desde el punto de

vista económico. Otra prueba de credibilidad y confianza de los asociados se acaba de tener con la carta que se le envió a todos, dándoles la oportunidad de retirarse de COOMEVA si no estaban de acuerdo con la separación de la actividad financiera de COOMEVA y de que se convirtiera en una empresa más del grupo, como cooperativa financiera. No obstante que no se dio un pánico financiero, la Cooperativa sigue perdiendo asociados y es la situación más preocupante después de la EPS.

Para solucionar el problema de la deserción de asociados se está haciendo el análisis de las causas y formulando las acciones correctivas y preventivas más adecuadas, para lo cual se ha conformado un gran equipo con el Gerente a la cabeza.

Una de las actividades más importantes realizadas por el Consejo con distintos estamentos directivos fue revisar el Proyecto Educativo Social Empresarial Solidario (PESEMS) y proponer modificaciones sustanciales, incorporándolo dentro de la gestión estratégica de COOMEVA como uno de sus proyectos bandera para corregir las causas de la deserción.

Se han definido políticas claras en relación con las asesorías y las inversiones en tecnología que deben ser sustentadas de acuerdo con el valor económico agrega-

do y la satisfacción de los asociados, mediante el seguimiento de cada una de estas inversiones y su evaluación en relación con el cumplimiento de los fines de COOMEVA y cada una de sus empresas.

Las acciones emprendidas en el mes de agosto de 2005 dieron como resultado la revisión del modelo de gestión y el Consejo de Administración aprobó un sistema de gestión integral armónico, basado en el trabajo realizado por la Cooperativa en los últimos cuatro años con la asesoría de la Corporación Calidad.

Consecuencia de todo lo anterior se revisó y modificó el Código de Buen Gobierno Corporativo y el Consejo de Administración expidió el acuerdo 268 el 9 de diciembre de 2005. Este documento incluyó la aprobación del gran objetivo o proyecto común de COOMEVA y su círculo de políticas:

1. Políticas sobre el proceso de gobierno (decisiones sobre el propio trabajo del Consejo).
2. Políticas de fines (decisiones sobre los fines de la empresa).
3. Políticas de delegación Consejo—Gerencia (decisiones sobre la vinculación entre el Consejo y la Gerencia).
4. Políticas de limitaciones de la Gerencia (decisiones sobre los medios de discreción).

Las empresas existen, en primer lugar, y sobre todo, para producir valor para sus propietarios, en este caso, los asociados.

Lo primero que separa la función del Consejo de todas las otras funciones de una empresa es que este se sitúa entre los asociados, los delegados y la gerencia.

Se determinó claramente que el Consejo al hablar en nombre de la propiedad de la empresa, lo debe hablar con una sola voz. El Consejo hablando con una sola voz da instrucciones a la Gerencia. La Gerencia no debe hacer caso de ningún consejero en particular, pero debe acatar las decisiones de grupo del Consejo como si fueran ley.

No es permisible que la pertenencia al Consejo la decida la Administración o que simplemente ésta influya sobre el nombramiento del Consejo, porque cuando esto ocurre la independencia del Consejo se ve comprometida y el resultado será que los que gobiernan se verán dirigidos por los que gestionan, en lugar de ser los administradores los gobernados por el Consejo.

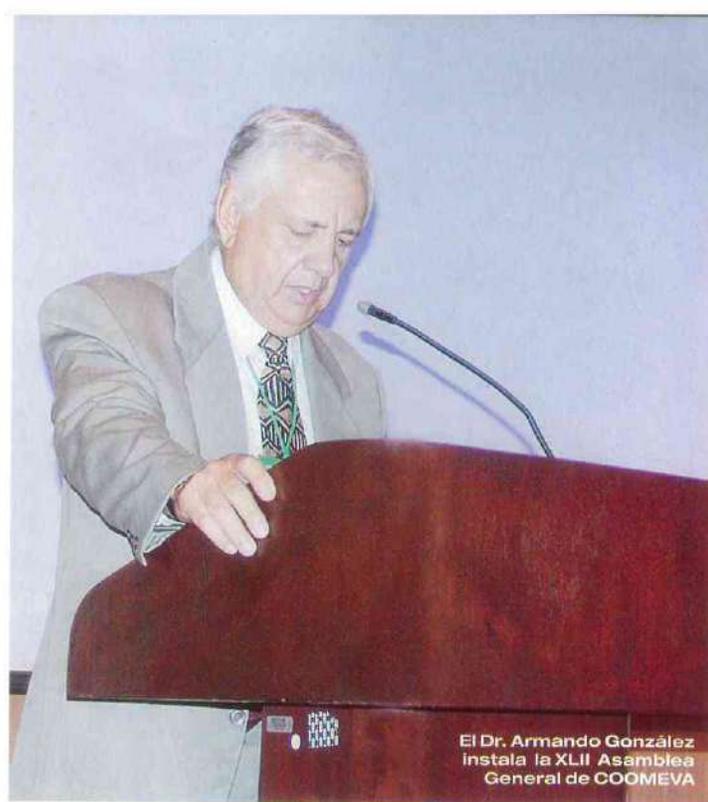
El propósito del Consejo, en nombre de los asociados, es encargarse de que la empresa consiga los resultados apropiados para los asociados y evite acciones y situaciones inaceptables.

Las empresas existen, en primer lugar y sobre todo, para producir valor para sus propietarios, en este caso, los asociados.

Para traducir los deseos de los asociados en acciones de la empresa, el Consejo debe ceder la mayor parte de su autoridad. La actividad empresarial requiere una delegación masiva y una administración poderosa.

El Consejo de Administración es responsable ante los asociados del buen funcionamiento de la empresa, por lo tanto, el propio Consejo no puede tener éxito sin un gerente que también lo tenga, y éste no lo tendrá a menos que también tenga el poder de hacer cosas. En otras palabras, al Consejo le interesa tener un gerente fuerte y no uno débil.

Consecuente con lo anterior, el Consejo de Administración de COOMEVA de-



El Dr. Armando González instala la XLII Asamblea General de COOMEVA

cidió por unanimidad no formar parte de las juntas directivas de las empresas de COOMEVA y dejó en libertad a la Gerencia para nombrar las juntas directivas de dichas empresas con el único propósito de garantizar el logro de los fines de cada una de ellas.

El gerente no dará lugar ni permitirá ninguna práctica, actividad, decisión o circunstancia organizativa que sea ilegal, imprudente o viole la ética empresarial y profesional generalmente aceptada, o los principios de contabilidad generalmente aceptados.

El Código de Buen Gobierno Corporativo incluyó el círculo de políticas de COOMEVA que fue aprobado por unanimidad por el Consejo de Administración.

Para continuar con el despliegue del círculo de políticas, nos hicimos presentes en el Encuentro de Comités Zonales y Regionales realizado en Armenia y escuchamos los planteamientos del cooperativista asesor Luis Ramírez. Tuvimos la oportunidad de exponer en ese importante foro los planteamientos de reestructuración que veníamos proponiendo desde agosto de 2005, y se estudiaron las ponencias y se les dio respuesta a algunas de ellas sobre el sistema de participación en COOMEVA.

En febrero de este año se realizó un encuentro del Consejo con los Presidentes de los Comités Administrativos Regiona-

les, se escucharon sus inquietudes, que coinciden con las mismas preocupaciones que llevaron al Consejo de Administración en el mes de agosto de 2005 a introducir reformas de gran importancia para el futuro de COOMEVA y sus empresas.

Un propósito importantísimo es mejorar la comunicación entre los asociados y el Consejo, a través de sus distintos estamentos: Comités Zonales, Regionales, Delegados a la Asamblea, para escuchar las inquietudes y sugerencias de los asociados de la Cooperativa, y para esto se cuenta con distintos canales de comunicación, entre ellos su página web.

Con el gerente nos hicimos presentes en las seis juntas regionales de delegados y escuchamos las mismas inquietudes que hicieron que el Consejo emprendiera una gran transformación en el proceso de gobierno de COOMEVA. Escuchamos muchas proposiciones que, de llevarse a cabo, pueden detener la deserción de asociados porque todas están dirigidas a la percepción del valor de la relación costo-beneficio de los servicios, sea menor a cual quiere decir que el beneficio recibido sea mayor que el costo pagado.

Una comisión del Consejo ha trabajado durante muchísimas horas la reforma de estatutos para adecuarlos a las actuales circunstancias de COOMEVA, que contempla entre otros capítulos, su sistema electoral.

La crisis de agosto de 2005 la más importante que hemos tenido, es considerada como el punto de quiebre entre las viejas y las nuevas cosas.

Las
tenido la
to de 200
mo el pun
las nuevas
mil pedazo
equilibrio ac
ción entre el
hay armonía a
Nunca durante
Crisis tam
mundo cambia
ellas todo sería si
ley de la crisis dice
empresa estará em
Enfrentar la crisi
el Consejo de Admi
últimos meses de 200
haciendo en lo que va
con transformaciones
que nos van a permitir
y lograr los resultados
esperan y que se pue
Lograr la satisfacción
dos mediante el fortale
dos sociales, la rentabi
y su contribución al des
través de excelentes resu
para COOMEVA y sus emp
servicios altamente produ
tivos y de calidad.
Lograr las metas de
2006 para COOMEVA y
empresas y obtener los
dades presupuestada
Se trata de un manda
que difícil de cumplir, pero
condiciones para alcanzar
ser el propósito fundame
que conformamos esta org
de las más importantes de
nita una transformación
podamos encontrar la mane
de superar las dificultades
nosotros mismos y qued
as para quedar mejor
realizar un trabajo mu
sados en el amor por
futuro no le dan hom
mente no crean en el
El nuevo modelo ger
lado a 'superar el des



Las crisis, y la más importante que ha tenido la Cooperativa es la vivida en agosto de 2005, pueden ser consideradas como el punto de quiebre entre las viejas y las nuevas cosas. Es el rompimiento en mil pedazos de la armonía cotidiana, del equilibrio actual de fuerzas. Es la transición entre el reposo y la turbulencia. Sólo hay armonía antes y después de las crisis. Nunca durante ellas.

Crisis también significa cambio. El mundo cambia a través de las crisis. Sin ellas todo sería siempre igual. La primera ley de la crisis dice: "Tarde o temprano su empresa estará en crisis".

Enfrentar la crisis es lo que ha hecho el Consejo de Administración durante los últimos meses de 2005, y lo continuamos haciendo en lo que va corrido del 2006, con transformaciones muy importantes que nos van a permitir superar la situación y lograr los resultados que los asociados esperan y que se pueden resumir así:

Lograr la satisfacción de los asociados mediante el fortalecimiento de los fondos sociales, la rentabilidad de sus aportes y su contribución al desarrollo del país, a través de excelentes sistemas de gestión para COOMEVA y sus empresas prestando servicios altamente productivos, competitivos y de calidad.

Lograr las metas del presupuesto 2006 para COOMEVA y cada una de sus empresas y obtener los excedentes y utilidades presupuestados.

Se trata de un mandato sencillo, aunque difícil de cumplir, pero están dadas las condiciones para alcanzarlo y este deber ser el propósito fundamental de todos los que conformamos esta organización, una de las más importantes del país. Se necesita una transformación creativa para que podamos encontrar la manera empresarial de superar las dificultades, reformándonos a nosotros mismos y nuestras organizaciones para quedar mejor que antes poder realizar un trabajo mucho más creativo basados en el amor por nuestra empresa. Al futuro no le dan forma personas que realmente no crean en el futuro.

El nuevo modelo gerencial está encaminado a 'superar el desempeño', no sólo

a mantener la buena ejecución operativa de una tarea.

Propiciar un ambiente con mucho amor, que también propicie la participación real, el trabajo en equipo, el respeto por las personas y el desarrollo de capital intelectual.

Solo la inteligencia de todos los miembros de una empresa puede permitirle enfrentar la turbulencia y las exigencias del nuevo ambiente.

El estado de ánimo es el que acaba determinando la eficiencia laboral y, en este sentido, el optimismo alienta la cooperación, la imparcialidad y el rendimiento.

Los estudios muestran que una infusión de alegría hace más que aumentar su energía: fomenta el flujo intuitivo, lo hace a uno más dispuesto a ayudar a los demás, mejora los procesos de la inteligencia, como el juicio, la solución de problemas y la toma de decisiones en circunstancias difíciles. Es una gran ayuda para la transformación creativa.

No hay que temerle a los errores o experimentar fracasos incidentales. Todo buen aprendizaje de cualquier cosa tiene que ser sometido a diversas experiencias y a numerosos errores, los cuales hemos de corregir mentalmente hasta que demos con el impulso que nos ha de conducir al éxito. Todo lo que vivimos es digno de ser vivido (proverbio). No hay seguridad en esta tierra, solamente hay oportunidades.

Salir de esta crisis requiere del compromiso de todos nosotros. Se necesita un buen proceso de gobierno, fines claros para COOMEVA y sus empresas, una delegación consejo-gerencia y unas limitaciones bien definidas a la Gerencia que garanticen los resultados que están esperando los asociados. Confiemos en el Consejo de Administración y en nuestros administradores y exijamos una administración fuerte por el poder que le ha transferido el Consejo, para obtener los resultados que requiere el grupo empresarial. Confiemos en que las medidas tomadas desde agosto de 2005 den sus frutos que nos permitan continuar siendo la primera cooperativa del país y uno de los grupos empresariales más importantes de Colombia. ☺

ASAMBLEA XLII

- En el mes de agosto de 2005, el Consejo de Administración tomó varias decisiones con el fin de darle un nuevo rumbo al proceso de gobierno de COOMEVA.
- Un código de buen gobierno está aprobado desde el año 2003 y desde entonces se viene implementando, basándonos en una serie de documentos, entre ellos el más importante el diagnóstico que hizo Confecámaras. El Código de Buen Gobierno Corporativo y el Consejo de Administración expidió el acuerdo 268 el 9 de diciembre del 2005. Este documento incluyó la aprobación del gran objetivo o proyecto común de COOMEVA y su círculo de políticas.
- El propósito del Consejo, en nombre de los asociados, es encargarse de que la empresa consiga los resultados apropiados para los asociados y evite acciones y situaciones inaceptables. Para traducir los deseos de los asociados en acciones de la empresa, el Consejo debe ceder la mayor parte de su autoridad. La actividad empresarial requiere una delegación masiva y una administración poderosa.
- El Consejo de Administración es responsable ante los asociados del buen funcionamiento de la empresa y, por lo tanto, el propio Consejo no puede tener éxito sin un gerente que también lo tenga, y éste no lo tendrá a menos que también tenga el poder de hacer cosas.
- No hay que temerle a los errores o experimentar fracasos incidentales. Todo buen aprendizaje de cualquier cosa tiene que ser sometido a diversas experiencias y a numerosos errores, los cuales hemos de corregir mentalmente hasta que demos con el impulso que nos ha de conducir al éxito.
- Exijamos una administración fuerte por el poder que le ha transferido el Consejo, para obtener los resultados que requiere el Grupo Empresarial. Confiemos en que las medidas tomadas den sus frutos que nos permitan continuar siendo la primera Cooperativa del país y uno de los grupos empresariales más importantes de Colombia.