

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 Fernández²⁴

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 Alzate²⁵

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

²⁴ Regional Caribe, Barranquilla.

²⁵ 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 dirigencial en la gestión cooperativa de Coomeva

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 Osorio²⁶

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.

²⁶ 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 Torres²⁷

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.

²⁷ Regional Eje Cafetero, Zona Manizales. Correo electrónico: gloriainesramirez@gmail.com