

## 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:

**Cooमेवा 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.