



Anexo 1

Transcripción de entrevistas



Entrevistas Trabajo de Grado

Caso del Grupo Empresarial
Cooperativo Coomeva desde
las perspectivas de la
Estrategia, Gobierno
Corporativo y Desempeño
Financiero.

Moisés Loaiza y Alfredo Arana
Executive MBA
Universidad de los Andes

Santiago de Cali, agosto de 2012

Entrevistas Trabajo de Grado

Universidad de los Andes

Caso del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva desde las perspectivas de la Estrategia, Gobierno Corporativo y Desempeño Financiero.

Las presentes entrevistas se realizan en el marco del proyecto de grado de Moisés Loaiza y Alfredo Arana en el Executive MBA de la Universidad de los Andes, mediante el cual se desarrolla el caso de Coomeva desde el punto de vista de su Estrategia y de su Gobierno Corporativo.

Entrevista Dr. Uriel Estrada Calderón

Gestor y cofundador de Coomeva.

Una historia, una visión y un propósito común

Alfredo Arana: *Doctor Estrada, muchas gracias por brindarnos esta entrevista. Brevemente ¿nos puede explicar usted su visión histórica de Coomeva, por qué se creó Coomeva y cómo entiende usted su proceso de desarrollo?*

Uriel Estrada: Cuando llegué a Cali y creé la Sociedad de Pediatría del Valle del Cauca tenía en mi mente una idea de tener un seguro de vida como responsabilidad con uno y con la familia en los casos imprevistos, como invalidez, incapacidad o la muerte.

Por mis antecedentes en la Sociedad de Pediatría poco tiempo después fui elegido secretario de la Asamblea de la Asociación Médica del Valle, ante la cual presenté en su momento esta idea. Cuando supe bien qué era el cooperativismo y entendí que por allí era que podría desarrollar la idea de crear el seguro de vida para los médicos y nuestras familias, me entrevisté con 200 médicos para invitarlos a hacer un curso de cooperativismo.

A finales de 1963 entré entonces en contacto con quien en aquella época era el vicerrector de la Universidad Obrera de Colombia; un sacerdote santandereano que, como director de la Unidad Móvil de Educación de Uconal, el primer organismo de integración cooperativa creado en Colombia en 1959, había contribuido a crear una cooperativa de ahorro y crédito en casi todos los municipios de Santander.

Lo que nos dijo este sacerdote es que la idea del seguro de vida se podría consolidar pero debíamos iniciar por asociarnos para fomentar el ahorro y el crédito. Finalmente 34 pediatras hicimos el curso de cooperativismo y de éstos, 16 terminamos participando como fundadores de Coomeva. Así que la idea de Coomeva surge por la necesidad de crear un fondo de protección, pero nace alrededor de una cooperativa de ahorro y crédito. De hecho, para llegar a la idea del seguro empezamos con una compañía de seguros, lo cual era justamente lo que queríamos evitar con la idea de Coomeva.

La idea de Coomeva surge por la necesidad de crear un fondo de protección, pero nace alrededor de una cooperativa de ahorro y crédito.

Alfredo Arana: *¿De qué año estamos hablando?*

Uriel Estrada: Estamos hablando de 1967 cuando invitamos a todas las compañías de seguros a que nos cotizaran, pero de acuerdo con la idea que yo manejaba y que había quedado en acta. Yo proponía que si los médicos eran menores de 30 años aportaran \$50 pesos mensuales; los de más de 30 años pero menos de 40, aportaran \$75 pesos mensuales; los de 40 a menos de 50 años, \$100 pesos mensuales; los de 50 a 60 años, \$150 pesos mensuales y los mayores de 60, \$200 pesos mensuales.

Alfredo Arana: *¿Recuerda usted cuánto valía una consulta de especialista?*

Uriel Estrada: En ese tiempo una consulta de especialista valía 40 pesos.

Alfredo Arana: Usted habla de 34 médicos de los cuales 16 eran pediatras ¿por qué en el acta de la fundación de Coomeva solo aparecen 27?

Uriel Estrada: Porque el curso lo hicimos 34 médicos, pero al acto de la Asamblea hubo unos que no pudieron asistir porque estaban de consulta, visita o de trabajos profesionales.

Alfredo Arana: *Había una sola mujer en ese grupo ¿quién era?*

Uriel Estrada: Era la doctora Graciela Hurtado de Mazariegos, ginecóloga. Fue bachiller del colegio de varones de Palmira que existía en esos tiempos -la única mujer que hizo bachillerato con hombres-. Fue la mejor alumna de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional; esa es la categoría de la doctora Hurtado de Mazariegos.

Alfredo Arana: *Cuéntenos un poco más del desarrollo de Coomeva. Usted ha sido reconocido como una persona muy dinámica, proclive a la creación de empresa y al desarrollo de nuevos servicios.*

Uriel Estrada: Lo que permitió hacer eso fue la necesidad de saber si el cooperativismo era o no el camino. Pensamos, por ejemplo, que podía ser la creación de una mutual. Esta figura tiene la característica de que no hay accionistas, sino tomadores de pólizas; por lo que no es una compañía de seguros propiamente dicha. Las mutuales de salud existen desde hace 150 años o más. Yo había conocido una en Montevideo, pero las mutuales se desarrollaron en Cuba, en Estados Unidos, sobre todo en el oeste por el lado de San Francisco, en Argentina y en otros países. Son organizaciones extraordinarias de salud.

Alfredo Arana: *¿Qué otras empresas y servicios van apareciendo en el desarrollo de esta organización?*

Uriel Estrada: Cuando conocí bien el cooperativismo y sus bondades quedé absolutamente abismado y me preguntaba cómo es que ignorábamos todo esto. Con el tema de las cooperativas, los médicos y la Universidad del Valle habíamos tenido dos experiencias negativas, pues en ese momento en que yo estaba hablando de cooperativismo estaba en

Cuando conocí bien el cooperativismo y sus bondades quedé absolutamente abismado y me preguntaba cómo es que ignorábamos todo esto.

liquidación la Cooperativa de la Universidad del Valle, así como una cooperativa creada por el Colegio Médico del Valle en 1951. Sin embargo, desde que empecé a estudiar el cooperativismo me hice la promesa de dedicar mi vida a este ensayo e intentar lograr el resultado; este ensayo era poder crear a Coomeva.

Me propuse entonces conseguir la gente, los médicos que aprobaron y dieron el visto bueno a la idea de un seguro de vida con la visión que yo tenía de poder llegar a proteger a todo el cuerpo médico nacional, y establecer para ello unas normas y cumplir unos requisitos. Así, el seguro se creó el 16 de agosto de 1967 y el 23 de agosto de ese año viajé a Alemania a un curso de 16 semanas donde profundicé sobre el movimiento cooperativo. Todo lo que aprendí allá fue realmente asombroso. Lo más especial es que yo no estaba contemplado en la lista de 25 becarios que viajarían a tomar el curso. Por diversas circunstancias uno de ellos no logró viajar y me ofrecieron el cupo a mí, que en ese momento era el vicepresidente de Uconal y Coomeva llevaba dos años de fundada.

Alfredo Arana: *¿Y cómo surge en Coomeva la idea de crear un colegio?*

Uriel Estrada: De conocer, de estudiar el cooperativismo y de ver su desarrollo, de acuerdo con el libro del doctor Warren.

Alfredo Arana: *¿De dónde surgen estas empresas? Usted ha sido conocido como el promotor de ellas ¿le gustaba ir creando y creando empresas?*

Uriel Estrada: Esas fueron las ideas que yo le presentaba al Consejo de Administración. A mí me iban a proponer como presidente pero me negué y al haber sido quien estudió todo lo del cooperativismo quise estar al frente de la iniciativa del seguro, como gerente, para manejar estos recursos. Al inicio andaba con los recibos y los pagarés de los asociados y los guardaba en una libreta. Desde ese entonces y hasta ahora pienso que el cooperativismo es el único mecanismo para que salvemos al planeta Tierra que lo estamos destruyendo los

humanos.

Alfredo Arana: *Doctor Estrada, cuénteme un poco más acerca de cómo surgieron las ideas de crear un servicio de salud.*

Uriel Estrada: A mí me impactaron mucho los conceptos sobre la medicina cooperativa creados por el doctor Warren, quien lanzó esa idea en una primera publicación en el Medical Journal el 18 de junio de 1914.

Al regresar de un congreso en Madison en 1968, al cual fui delegado, me detuve en Puerto Rico para conocer sobre un servicio de salud que habían creado los médicos allí. Dos años después concreté un contacto más directo con uno de sus creadores en este país y algunas personas de la cooperativa también viajaron para conocer este modelo que posteriormente montamos aquí como de medicina prepagada.

Aquí existía una iniciativa que intentaba adoptar este modelo, que era el Centro Médico de Cali, que le abrió servicios a los empleados de la empresa Carvajal y a sus familias, con cerca de un 20% menos en el precio de consulta.

Alfredo Arana: *Ustedes nunca temieron que la cooperativa podría comprometer su desarrollo, su viabilidad financiera, lo que era Ahorro y Crédito, después se metieron con vivienda, después en salud.*

Uriel Estrada: En lo más mínimo, porque cada una de estas cosas se creaba con su propia estructura. Para poder montar el servicio de salud, contratamos al actuario del Seguro Social que tenía toda la preparación para montar el servicio de solidaridad. El Servicio de Salud se creó con todas las normas y con asesoría actuarial.

Alfredo Arana: *¿Cómo ve usted a Coomeva hoy? A usted se le ha reconocido con una posición crítica frente al modelo actual que tenemos de una empresa matriz cooperativa y una serie de empresas que son otro tipo de sociedades.*

Uriel Estrada: Frente a eso he escrito algunas cosas a las cuales me quiero referir. Y quiero empezar esta historia por el final, preguntándome por la capacidad que tienen de garantizar el futuro de los asociados de Coomeva, que es el objetivo que nos trazamos al empezar.

Desde el punto de vista macro, es preguntarnos qué tan solidarios son los asociados; qué tanto conocen la doctrina ética y moral que los debería guiar; cuántos proyectos e iniciativas se sustentan en la ayuda mutua, el esfuerzo propio, el ahorro constante, la educación cooperativa permanente y la regulación de precios en los mercados; cuántas familias podrían decir “somos cooperativistas, sabemos lo que esto significa y cuál es la conducta que nos debe regir para ser parte de esta clase social”. Si son pocos, entonces hemos fracasado.

Desde el punto de vista económico hay también unas preguntas guiadoras: ¿Por cuánto tiempo podría una empresa asegurar la seguridad de sus propietarios en caso que ésta se diera por terminada? ¿Cuánto se ha acumulado y cuánto podríamos devolver a nuestros asociados si se diese, por ejemplo, un pánico financiero que invitara a sus propietarios a reclamar sus aportes sociales? ¿Cuánto se podría efectivamente devolver ahora a cada familia? ¿En qué posición estaríamos frente a otras empresas del mismo sector con las cuales competimos? Estas respuestas podrían encontrarse en los resultados de las entidades cooperativas en Colombia que usaron los ahorros y aportes de los asociados para competir en el mercado de capitales en la década del 90 ¿Cuántas existen y qué piensan sus asociados de las decisiones que tomaron sus dirigentes? ¿Quiénes causaron estas decisiones? ¿Qué les falló? Si las respuestas son satisfactorias digamos entonces que tuvieron éxito.

Con base en esto no podríamos hablar de éxito. Mi percepción es que Coomeva ha perdido su amplia ideología cooperativa, carece de identidad, no existe como cooperativa ni existe como empresa capitalista; no cumple con los requisitos mínimos para ser una cooperativa. La regla de oro que es la educación cooperativa permanente para el asociado y su familia migró hacia un campo capitalista que ha convertido a sus asociados en clientes y actúa como cualquier agente intermediario en el mercado de empresas no cooperativas.

Coomeva decidió seguir al sistema de mercado como agente de ventas, en lugar de usar el poder del consumidor para regular; porque la diferencia en ser regulador de costos de bienes y servicios para la comunidad, es el cooperativismo, y para ser regulador de precios no se puede ser vendedor, sino un comprador o un creador adicional.

¿Cuál fue la situación y el momento en los que se bifurcó la ruta? ¿Por qué Coomeva abandonó la ruta creativa? ¿Qué ideología entró en la mente de los dirigentes que traicionaron su visión cooperativa? Como cooperativista me pregunto por el respeto a la democracia, pues fue su esencia la que me impulsó a abandonar mis intereses personales y dejar en manos carentes de virtud cooperativa los destinos de la empresa. Tal vez aún tengan tiempo de recobrar la dignidad y empezar a educar cooperativamente a todos los asociados, para juntos adquirir los valores y entenderlos. ¿Fracasó Coomeva? ¿Tiene éxito Coomeva? Las respuestas nos las darán las nuevas generaciones, si podemos dejarles un legado espiritual cooperativo y una estructura empresarial que les asegure ese futuro.

Alfredo Arana: *Doctor Estrada, si Coomeva ha perdido su ruta ¿cuáles serían las fórmulas que usted propone para volver a recuperar ese camino cooperativo?*

Uriel Estrada: Yo tengo un aforismo: El cooperativismo auténtico no se parece a nada en este momento y el cooperativismo auténtico está muy bajito en el mundo.

He oído que el cooperativismo tiene de 1.000 a 1.300 millones de asociados, de los cuales considero que unos 900 o 1.000 millones son analfabetos en cooperativismo.

Entonces el cooperativismo debe ser materia de educación para derrotar el egoísmo. Si nosotros no derrotamos el egoísmo es imposible hacer cooperativismo y todas las empresas comerciales son egoístas; se quitan la clientela y en las empresas mismas unos pocos o uno solo se queda con lo que aportaron los fundadores. Eso es la historia permanente. La formación cooperativa tiene que ser una educación de toda la familia, porque una persona sin educación es lo mismo que una trampa metida en cualquier otro tipo de organización.

Entonces el cooperativismo debe ser materia de educación para derrotar el egoísmo. La formación cooperativa tiene que ser una educación de toda la familia.

Alfredo Arana: *¿Lo que usted quiere decir es que se trataría de hacer mucho énfasis en educación para el asociado y para la familia, reconvirtiendo las empresas del grupo empresarial a modelos cooperativos?*

Uriel Estrada: Sí. Si esto no se hace, el camino y el futuro serán fracasos, porque el capitalismo arrasa. Hay que notar que ha fracasado el comunismo, han fracasado las iglesias por la dispersión de las ideas. Entonces el cooperativismo tiene que ser uno solo; donde el objetivo sea servir. Para definirlo en forma sencilla, es decir que en las cooperativas no vendemos; compramos en cantidades y llegamos a la producción a través de un mecanismo de esa naturaleza pero los precios los modificamos, por lo cual no podemos entrar a competir con el mercado porque nos asesinan. En el cooperativismo los precios deben ser justos; que permitan recoger un capital todos los años que dé lugar a excedentes que se van a distribuir al año siguiente. Pero silenciosamente. Esto quiere decir que no se hace publicidad, porque eso encarece los servicios. Lo que se hace es educar en el modelo nuestro a los grupos familiares y a los niños para ser cooperativistas

empresariales.

Alfredo Arana: *¿Cuál piensa que es su principal aporte a Coomeva y cuál es su principal frustración?*

Uriel Estrada: Yo planteé una propuesta desde 1986, de tener una Coomeva en cada municipio de Colombia, por ejemplo, y pensando en ello le he entregado y le sigo entregando toda mi vida a Coomeva.

Creo que el mayor aporte ha sido demostrar el éxito de una propuesta basada en la formación cooperativa y en la creación de servicios que sirven a la comunidad. También proponer que Coomeva se ampliara a todas las profesiones afines a la salud y después al personal técnico administrativo y a familiares de asociados hasta el cuarto grado de consanguinidad. Luego, lógicamente, la apertura a todo el país.

El mayor aporte ha sido demostrar el éxito de una propuesta basada en la formación cooperativa y en la creación de servicios que sirven a la comunidad.

Alfredo Arana: *Doctor Estrada, déjeme lo llevo a otro plano más personal. Entiendo que usted no es de Cali. ¿Quién era su familia? ¿Cuántos hermanos tuvo? ¿Qué hacía su papá?*

Uriel Estrada: Mi tatarabuelo fue fundador de Aguadas. Era nieto de uno de tres hermanos que salieron de Asturias Peña cerca de Oviedo y que llegó a Medellín. Los Estrada llegaron de Alemania. El que llegó a Medellín lo hizo en 1701 y en 1706 se casó, tuvo un solo hijo pero la mujer murió en el parto. Nosotros venimos del tercer matrimonio.

Alfredo Arana: *¿Ahí nació su papá que viene de Aguadas?*

Uriel Estrada: José Narciso Estrada que era nieto del que llegó de España. Nació en Supía, se casó con una española. El suegro tenía unas minas que administraba y de ahí pasó a fundar Aguadas. Llamó al fundador de Abejorral, José Antonio Villegas, para que lo acompañara por su experiencia. Fue cofundador de Aguadas y fue el abuelo de Lorencita Villegas de Santos. Mi abuelo de Aguadas, fue un abogado de nuestra Señora del Rosario de Bogotá. Se graduó en 1872. Fue el quinto hijo. Su mamá murió a la hora de nacer y lo adoptó una tía que no tenía hijos. Era el Dante de Aguadas. Cuando falleció a causa de una neumonía le faltaban unos días para cumplir 79 años.

Alfredo Arana: *¿Usted nace en Aguadas?*

Uriel Estrada: Yo nací en Aguadas en 1923. Soy el tercero de seis hijos de mi familia; hubo otro hijo que murió. Fuimos cinco hijos y una mujer.

Alfredo Arana: *¿Todos ellos estudiaron como usted?*

Uriel Estrada: El mayor estudió comercio. Eso lo iba a estudiar yo. El que me sigue estuvo en el Seminario de Manizales, pero se retiró, se fue para Medellín y fue a trabajar con Avianca. Y otro hermano se caracterizó como el loco de la casa por bibliófilo y taurófilo; el que más sabía de toros en el país era Benicio. La bota de Benicio era famosa en Manizales y Bogotá especialmente. Una vez llegamos de una corrida, en ese momento se bajaba Alfonso López Michelsen del carro y le dice a mi hermano "Benicio porque no pasaste la bota"; su contacto era con los intelectuales. De tercero de primaria lo echaron. Lo llamaban "Binecio". Un tío de Alberto Domínguez Henao, subgerente de la Clínica de Occidente, es paisano y pariente, le decía Binecio: doblemente necio.

Alfredo Arana: *Doctor Estrada, ¿dónde estudia usted medicina, dónde estudia pediatría y cómo llega a Cali?*

Uriel Estrada: Yo estuve tres años internos en Manizales. El sexto año de bachillerato me lo pagué yo trabajando en la Procuraduría y de mesero en el colegio. Nos presentamos siete para entrar a la Facultad de Medicina en Medellín y pasamos cinco. Lo mismo que en la Bolivariana, haciendo mi internado y cuando terminé apareció la oferta de venirme para acá.

En ese momento estaba pendiente de graduarme. Fui interno del primero de enero al 31 de diciembre de 1948, en el hospital de San Vicente. Mi condiscípulo hizo una residencia en pediatría; ahí estuve trabajando los exámenes preparatorios de grado y a los dos meses me gradué, el 10 de febrero de 1949 y aterricé aquí el 28 de febrero. El 7 de marzo abrimos la Clínica de Urgencias, prácticamente a una semana de haber llegado aquí.

Alfredo Arana: ¿Usted era pediatra?

Uriel Estrada: No titulado como pediatra. Estaba ejerciendo la pediatría por la mayor experiencia que tenía, más tuve que abandonar la tesis de grado por venirme para acá. Era sobre anestesia local por infiltración gradual. Si yo no me hubiera venido por acá, posiblemente tendría una escuela continental sobre el tema de mi tesis; un método asombroso de un ruso, que no se ha utilizado.

Alfredo Arana: Doctor Estrada, para terminar, y dándole gracias por este maravilloso espacio, ¿a quiénes considera usted sus mejores acompañantes en el desarrollo de esta empresa tan importante como es Coomeva?

Uriel Estrada: Al que más aprecié fue a Benjamín Rojas. Él también llegó con itinerario incierto como yo. Vino a un congreso de la Asociación Médica Colombiana. La amistad fue muy grande y Benjamín, completamente identificado, tenía una formación profesional extraordinaria. Por otro lado, de los que más apoyo tuve en cierta forma, fue de Gilberto Troncoso, que entró un año después. Pero en términos generales el apoyo que tenía era por las ideas que yo iba

presentando e iba conquistando su voluntad.

Entrevista Dr. Víctor H. Pinzón Parra

Cofundador de Coomeva.

La identidad cooperativa, el criterio que marcó la estrategia empresarial

Alfredo Arana: *Doctor Pinzón, entendiendo que usted es uno de los líderes más importantes de esta organización ¿cómo ha sido su relación con Coomeva y cuáles considera usted que son sus tres principales aportes a esta organización?*

Víctor Pinzón: Mi vinculación con Coomeva fue desde un principio que pensamos en crear la cooperativa. Desde ese mismo momento me relacioné con ella; me vinculé estrechamente; fui un convencido de las doctrinas que nos enseñó gente sumamente experta conocedora del tema y realmente me convencieron de que el cooperativismo es una magnífica solución para resolver ingentes problemas de la comunidad y del mundo. Aporté mucho en la parte educativa y en comunicaciones , precisamente por la experiencia que habíamos tenido, y que mostró la necesidad de que todos los asociados conocieran y estuvieran convencidos de qué es una cooperativa.

Alfredo Arana: *¿De dónde le nace esta convicción del quehacer cooperativo?*

Víctor Pinzón: Yo creo que con la experiencia de mi carrera que es la medicina, fui entendiendo mucho más la necesidad de la ayuda, de la solidaridad con los demás. Eso y el marco conceptual del cooperativismo y sus principios, los cuales sentí muy sinceramente, fueron los que me motivaron. Pensé que a través del cooperativismo podría ayudar a los demás de una manera mucho más amplia de lo que podría estar haciendo en medicina.

Alfredo Arana: *Doctor Pinzón, usted a través de sus diferentes etapas de la cooperativa, -ha sido prácticamente fundador, luego dirigente, fue su gerente durante muchos años-, hizo el sacrificio de dejar su profesión de médico para dedicarse a esta empresa ¿en dónde pueden estar sus principales aportes a Coomeva?*

Víctor Pinzón: Yo me fui a hacer una especialización en pediatría en los Estados Unidos, con el firme propósito de regresar a Cali y ser, si no el mejor, sí unos de los mejores pediatras de Cali. Tal fue así, que al llegar me vinculé casi inmediatamente como docente en el

Hospital Universitario del Valle y allí estuve bastante tiempo. Pero el cooperativismo cambió por completo mi manera de pensar y de actuar. Vi que el cooperativismo era una forma más ágil de prestar servicio a la sociedad y de solucionar muchos más problemas en la comunidad.

Seguí insistiendo, estudié, hice un curso de cooperativismo y de sindicalismo, dos años en la Universidad Obrera. Comparé sindicalismo y cooperativismo y vi que era mucho más atractivo el cooperativismo. Después me fui alejando de la docencia y de la práctica profesional para dedicarme exclusivamente a Coomeva. Creo que mi aporte ha sido valioso y he insistido mucho en mantener el vínculo asociativo, que fue una lucha que dimos en algún momento en que se pensó en que la cooperativa podría ser abierta a todo el mundo. Yo era un convencido de que no. De que cada cual puede organizarse de acuerdo con sus condiciones económicas y sociales en una cooperativa, pero no en una cooperativa de todo el mundo, pues eso se presta a luchas y a intereses que no dejan que la cooperativa progrese. Aprendí mucho de ese criterio del vínculo de asociación y de lo que podríamos llamar la identidad cooperativa y creo que ese fue un aporte fundamental para el éxito de Coomeva.

El vínculo de asociación y la identidad cooperativa fueron aportes fundamentales para el éxito de Coomeva.

Creo que Coomeva se podrá fortalecer y crecer cada vez más si mantiene ese criterio de identidad cooperativa, lo que la diferencia de las demás y por lo que puede hacer algo por los asociados, para lograr una comunidad totalmente identificada con los principios y los valores cooperativos.

Coomeva debe difundir el cooperativismo en la comunidad, como ejemplo de lo que es como cooperativa verdadera y hacer que el cooperativismo se expanda más en nuestro medio. Creo que eso permitiría el desarrollo personal, el cual a su vez permite tanto el desarrollo del país contribuyendo a crear riqueza y trabajo. Pero con un cooperativismo auténtico y verdadero, pues tiene todo el potencial para hacerlo.

Alfredo Arana: *Uno podría decir que ese ha sido un gran aporte de parte suya a Coomeva; ese cuidado con mantenernos dentro del marco ideológico cooperativo, pero desde el punto de vista gerencial, a partir del cual usted dirigió esta cooperativa por dos periodos, durante un espacio de tiempo largo. ¿Cuál considera que fue su principal aporte?*

Víctor Pinzón: Al comienzo todas estas prácticas de sistemas, de metodología y de estrategias podría ser que las aplicáramos de una manera tal vez empírica. Recuerdo a un profesor Humberto Serna de la Universidad de los Andes, que fue una de las primeras personas que vino y nos enseñó todas estas metodologías de administración que nos ayudaron mucho como organización. Gracias a esto logramos ser luego una entidad controlada por la Superintendencia Financiera de Colombia y ya no por la Superintendencia de Economía Solidaria.

En Coomeva pasamos de aplicar metodologías y estrategias en forma empírica, en un principio, al aprendizaje y aplicación de metodologías gerenciales de administración que nos ayudaron mucho como organización.

Aprendimos de experiencias de otras entidades, nos relacionamos con ellas y logramos construir una metodología seria de desarrollo para Coomeva, incursionando en el campo de la tecnología, del desarrollo de las cooperativas, de todos los sistemas que existen actualmente. Eso indiscutiblemente ha sido una fortaleza para la cooperativa.

Una organización al servicio del desarrollo social y económico del país

Alfredo Arana: *Cuéntenos a nivel personal ¿cómo ha sido su relación con Coomeva y cómo ha influenciado Coomeva su vida y la de su familia?*

Víctor Pinzón: Definitivamente yo me entregué a la cooperativa y al cooperativismo y esto cambió mi vida por completo. Dejé de ser ese profesional que servía en la salud y me dediqué a Coomeva con una gran satisfacción personal y familiar, porque toda mi familia también quiere a la cooperativa. Yo la sigo queriendo. Lucho y me entrego por ella, a pesar de no tener ya esa relación administrativa que tuve durante tantos años, porque veo el beneficio no solamente para los asociados, lo veo para Coomeva como un pilar fuerte para el desarrollo del país.

Coomeva contribuye indirectamente al desarrollo del país cuando es una institución que está favoreciendo a los profesionales de Colombia, quienes son sin duda, agentes de desarrollo. Si una institución procura dar un bienestar a esos profesionales, está contribuyendo al país y por eso el propósito de abrir el vínculo de asociación a todos los profesionales de Colombia, lo cual no fue fácil.

Coomeva nace como una cooperativa completamente del Valle, pero la hacemos de Colombia y la hacemos de todos los profesionales. Así todo asociado convencido de la cooperativa debe constituirse

Una empresa que procura brindar bienestar a los profesionales, contribuye directamente al desarrollo social y económico. El sistema cooperativo es de los que más puede aportar al propósito de progreso, tranquilidad y paz en el país.

en un agente promotor de ella. Debe difundir el cooperativismo y con eso haríamos a la Cooperativa cada vez mucho más fuerte y con más beneficios para los profesionales, con más tranquilidad, progreso y paz. Sin duda el sistema cooperativo es de los que más puede aportar a ese propósito.

Alfredo Arana: *Cooameva no es ajena a través de sus 50 años de historia a la crisis del país, a las crisis que hemos tenido en los movimientos cooperativos, a las mismas crisis propias. Usted ha mencionado siempre que un factor clave en Cooameva ha sido los modelos de gobierno corporativo ¿cómo cree usted que esos modelos de gobierno cooperativo han ayudado a sortear esas dificultades que ha ofrecido el entorno y la misma entidad?*

Víctor Pinzón: Esos modelos han llegado por las características del cooperativismo y de la democracia. La democracia cooperativa indiscutiblemente llevada a la práctica, bien dirigida, bien concebida y sobre todo bien vigilada, contribuye mucho a que se logren estas gestiones administrativas con mucho éxito y a superar esas crisis que se han vivido en Colombia y en el cooperativismo.

Por eso la honestidad, sin duda alguna, es un factor clave; fundamental para todos sus dirigentes y los asociados. El no estar pensando en intereses personales, es lo que ha llevado a Cooameva a salir de estas crisis. Fuimos claros y sinceros con los asociados cuando se presentó esa crisis financiera en el cooperativismo. Lo primero que hicimos fue informarles a los asociados qué pasaba en la cooperativa y teníamos dinero dispuesto para entregarlo en caso de que quisieran retirarse; pero no se retiraron. ¿Por qué? por la confianza que da la honestidad y que habíamos generado.

Cuando los asociados creen en una cooperativa es porque creen en su dirigencia; tienen confianza en su dirigencia porque consideran que son personas honestas. Y la honestidad tiene que ser de todos los estamentos de la cooperativa como un principio y un gran valor del cooperativismo.

Yo creo que esa es la gran diferencia que puede marcar a Coomeva, junto con la identidad cooperativa, y que nos distingue de cualquier otra empresa. Tenemos múltiples elementos para demostrar la diferencia entre una cooperativa y otra entidad que pueda prestar los mismos servicios pero con un propósito lucrativo. Pero debemos valorarlos y hacerlos ver; que los asociados y los dirigentes los sientan y sobre todo que los apliquen. Esto es lo que haría grande a Coomeva.

La apuesta por un modelo de gobierno corporativo propio

Alfredo Arana: *Insistiendo un poco acerca de los modelos de gobierno, usted hoy ve a un Grupo Empresarial como una holding cooperativa y una cantidad de empresas que en algunos casos son cooperativas, fundaciones, corporaciones, inclusive sociedades anónimas. Eso dentro del movimiento cooperativo genera bastante discusión. ¿Usted cómo ve que hayamos llegado a este nivel de desarrollo y cómo ve a Coomeva gestionando sus actividades de una forma tan distinta a los modelos tradicionales del cooperativismo?*

Víctor Pinzón: Eso es perfectamente válido. Está dentro del mismo desarrollo del cooperativismo. La cooperativa tiene que pensar en expandirse con más servicios para la comunidad. Si se limita excesivamente se queda como una entidad pequeña; en cambio estamos hablando de una entidad grande para beneficio de muchos. Eso no es ambición, pues grande no quiere decir necesariamente mostrar cifras grandes o realizaciones grandes, sino que haya muchos profesionales asociados porque ese es un objetivo de la cooperativa; que hayan personas que puedan utilizar los servicios sin ser asociados, siempre y cuando esto repercuta en beneficio de los asociados que son los dueños, gestores y responsables de la cooperativa.

Es una vía para quienes no siendo asociados se puedan beneficiar de unos servicios a un costo que en otras entidades puede ser superior y, por supuesto, para que los asociados se beneficien también de esos servicios que está prestando la cooperativa. Estos modelos de otro tipo de empresa dentro de la cooperativa ya son una realidad. En otros países no era lo que al comienzo se pensaba, pero la globalización y todas las tendencias mundiales nos hacen pensar en un mundo mucho más amplio. Lo importante es mantener los principios, los valores y la identidad cooperativa en la matriz de la empresa y que se difunda el cooperativismo entre los asociados y entre la comunidad; que se comprenda realmente qué es esto. Yo estoy seguro de que esto cambiaría muchas cosas en Colombia.

Estos modelos de otros tipos de empresas dentro de la cooperativa ya son una realidad. La globalización y todas las tendencias mundiales nos hacen pensar en un mundo mucho más amplio. Lo importante es mantener los principios, los valores y la identidad cooperativa en la matriz de la empresa.

Alfredo Arana: *Doctor Pinzón, Coomeva es una empresa que hoy está demostrando un éxito importante en el desempeño tanto social como económico, ¿usted cómo o en dónde identifica los factores que han permitido que Coomeva alcance tal nivel de desarrollo y cuáles considera que son los mayores aportes que le hace Coomeva al país?*

Víctor Pinzón: Nosotros comenzamos como una cooperativa de ahorro y crédito, pues para mí el ahorro es la base fundamental para la economía personal y de un país. Coomeva, como cualquier otra cooperativa y el país en general, debe promover el ahorro y cuánto más se utilice ese ahorro para el bienestar de los asociados, con todos los servicios que se les ofrece, más se logrará un desarrollo económico y un desarrollo social.

De manera que ese sentido de ahorro y del crédito con el que fue creada la cooperativa tiene que mantenerse muy fuerte y que de ahí se deriven los otros servicios que preste la cooperativa, que aprovecha solidariamente estos ahorros para prestar servicios a los asociados. Esa es la clave, una asociación de personas con una empresa. Es algo mutuo; es la verdadera solidaridad; la mutualidad: el asociado aporta y la cooperativa le aporta a él y a sus familias.

La familia del asociado es un tema sumamente importante en lo cual he querido también hacer mucho énfasis. Es el núcleo familiar el que debe ingresar a Coomeva y Coomeva debe ingresar al hogar del asociado para que haya una simbiosis entre lo que es el hogar y la cooperativa. La familia es el núcleo de la sociedad y allí es donde debemos entrar nosotros. Saber exactamente qué está pasando en la familia del asociado y que toda la familia del asociado pertenezca a la cooperativa.

Otro aspecto importante para mí en Coomeva es la mujer. La mujer en Coomeva es la base y es la esencia. Por sus valores, sus principios; su sentido de responsabilidad social es insuperable. Ella está enterada de todas las necesidades del hogar, de los hijos, de qué se quiere. Por eso Coomeva penetrando al hogar haría una magnífica cosa; vinculando mucho más a la familia y en la familia a la mujer. La mujer es clave para el manejo de una institución humanista como es la cooperativa. Ellas, tal vez por su misma modestia, no participan mucho más activamente en la dirección de la cooperativa, pero hay que estimularlas. Creo que el mundo sería muy distinto si el hombre tan egoísta no las hubiera tenido subyugadas durante tantos siglos. Hoy la mujer está despertando, se prepara, se capacita en todos los campos del saber y hay que ver lo que hacen aquí en Coomeva y en Colombia.

Coomeva tiene que luchar mucho contra el abuso y contra el maltrato a la mujer. Coomeva no puede pasar desapercibida frente a todo lo que le está sucediendo a la mujer, ya que la mujer en Coomeva es mucho más de la mitad de nuestros

asociados y si la valoramos como persona, con mayor razón. Una campaña en ese sentido sería extraordinario.

Alfredo Arana: *Además de su énfasis en la mujer y en la familia, le he oído permanentemente su inclinación a decir que la cooperativa debe abrir espacios a los jóvenes y a las personas mayores. Usted ha sido el ideólogo y promotor de un programa muy bello en Coomeva.*

Víctor Pinzón: Esta pregunta me hace volver al origen de Coomeva. Nosotros iniciamos pensando en unas personas en malas condiciones y después me puse a pensar qué hacemos con esas personas cuando han llegado a su edad de retiro en la cooperativa: ¿las dejamos?, ¿las abandonamos? Es imposible. Pero es que es un problema humano universal. El aumento de la expectativa de vida de las personas del mundo es cada vez mayor y será posible que cada vez tengamos más miserables, entonces ¿quién los alimenta y por qué? Desde el punto de vista humano no es justo que una persona llegue a esa edad para sufrir, para ser víctima, para ser desprotegida, abandonada. Sin duda el hombre debe envejecer y morir, pero hacerlo de una manera digna, y eso depende de la sociedad; de nosotros mismos. Por tanto debemos ser capaces de prepararnos como sociedad para que se logre ese respeto por las personas.

Debemos ser capaces de prepararnos como sociedad para que se logre respeto por las personas. Pero eso hay que comenzarlo desde la juventud. Por eso en el programa que tenemos de Vida en Plenitud, el propósito es que comencemos desde el asociado, desde el mismo momento que ingresa a la cooperativa.

Pero eso hay que comenzarlo desde la juventud. Por eso en el programa que tenemos de Vida en Plenitud, el propósito es que comencemos con el asociado, desde el mismo momento que ingresa a la cooperativa, una serie de conferencias, de charlas bien desarrolladas, para que vaya tomando conciencia de que va a

llegar a esa edad y de que puede llegar en muy buenas condiciones, tomando medidas, precauciones. Que llegue en buenas condiciones económicas y de salud , de pensamiento mental; que ambicione, que tenga esperanzas, que piense que va a morir; que lo sepa porque todos vamos a morir, pero que no se preocupe por eso.

De manera que todos debemos vivir con esperanza, con una promesa, con un deseo de seguir viviendo cada vez más, pero mostrándonos auténticos como somos y con las protecciones que se requieren. Pero la gente tiene que prepararse para no ser víctima posteriormente de los demás que no han tenido las suficientes protecciones. Yo estoy convencido de que cada vez es más grande el problema, pero también es mucho más fácil de solucionarlo si se van tomando medidas.

Alfredo Arana: *Expresándole la gratitud por este espacio, insistiendo un poco en que Coomeva es distinta a las otras empresas del movimiento cooperativo, ha tenido la capacidad de crear varias empresas en varios sectores y de gestionarlas bien, ¿en dónde radica esa capacidad?*

Víctor Pinzón: Esa capacidad radica indiscutiblemente en que si no se ha logrado en su totalidad, sí ha tenido mucha honestidad y propósito de servir, de crecer. Ese ha sido el orden de las cosas y ha requerido una planeación y metodología. Pero lo importante es que se han venido acumulando experiencias y aprovechando todo lo que se ha hecho. Fortaleciendo lo bueno que se ha hecho y continuando con en el propósito de servir. Siguiendo adelante desde el punto de vista de la tecnología, de metodologías y de servicios al asociado. La cooperativa ha sido siempre muy dinámica y en eso indiscutiblemente los dirigentes han tenido que ver mucho. Pero el dinamismo de la cooperativa es lo que le permite todo esto que ha logrado y es lo que debe mantener: su dinamismo empresarial, en la gestión, honestidad y confianza.

Alfredo Arana: *Doctor Pinzón, yo le he escuchado varias veces que usted no es de Cali. He escuchado alguna historia de cómo su familia llegó a esta ciudad, por qué no nos cuenta algo corto de eso.*

Víctor Pinzón: Hay muchas anécdotas que se tienen de la vida. Pero con el tiempo y pensando muchas cosas, tengo que reconocer el heroísmo de mi madre. Ella nos trajo desde Bogotá hasta acá al Valle, en un trayecto muy largo, porque en esa época el ferrocarril de la línea no existía. Era a lomo de mula, de una manera muy curiosa. Yo tenía unos ocho años y en una silla, que era un cajoncito, nos sentaban a un lado en la mula y un arriero la llevaba. El pavor venía cuando esa mula se enterraba, porque eso era en barro. Así fuimos llegando.

Alfredo Arana: *¿Cuántos Pinzón llegaron?*

Víctor Pinzón: Pues así llegamos once hermanos.

Alfredo Arana: *¿Y por qué vinieron a Cali?*

Víctor Pinzón: Porque mi papá se había venido con anterioridad y mi mamá necesitaba encontrarlo, venir a acompañarlo y entonces hizo ese viaje.

Alfredo Arana: *¿Y qué hacía su papá en Cali?*

Víctor Pinzón: Él manejaba una trilladora de café. Estamos hablando de una época interesante. Cuando yo en la vida oí por primera vez la palabra crisis, fue cuando le pedí un céntimo. Me dijo: ¿Cómo? ¿De dónde lo voy a sacar si estamos en crisis? Era la crisis del año 1930. Pues la crisis la asimilé a nada; también la asimilé a tristeza, porque tal vez no pude comprar lo que soñaba con ese céntimo. Pero bueno, esas cosas en la niñez se pasan, se olvidan y al momento ya me olvidé de crisis y todo, pero la palabra sí se me grabó y después sí supe qué fue la crisis de 1930.

Alfredo Arana: Muchas gracias, doctor Pinzón.

Entrevista Dr. Armando González Materón

Presidente del Consejo de Administración de Coomeva
durante 17 años.

El surgimiento de una gran empresa cooperativa

Alfredo Arana: *Doctor González, muchas gracias por la posibilidad de tener esta entrevista con usted. Entrando en materia quisiéramos conocer cómo es su comprensión acerca del desarrollo histórico de Coomeva. ¿Por qué se creó Coomeva y por qué cree usted que ha llegado hasta el lugar que ocupa hoy como una cooperativa?*

Armando González: Coomeva se crea en 1960, año en que circunstancialmente también nacen otras importantes organizaciones como la Fundación para la Educación Superior, FES. Sin embargo, contrario por ejemplo a lo sucedido con la FES, que ya no es lo que fue en sus inicios pero lo cual no nos alegra, Coomeva sigue subsistiendo en el tiempo con gran éxito.

Coomeva es una organización distinguida por su dinamismo, que ha subsistido en el tiempo con un éxito incremental, por encima de otras entidades que surgieron en épocas similares.

Los dos líderes más importantes que ha tenido la organización, los doctores Uriel Estrada Calderón y Víctor H. Pinzón, visualizaron y se propusieron crear

inicialmente una cooperativa de ahorro y crédito para satisfacer las necesidades de los médicos y de sus familias, que en esa época se empezaron a ver afectados por los cambios en la seguridad social que se dieron en Colombia con la creación del Instituto de Seguros Sociales.

Alfredo Arana: *Pero en esos inicios lo que nos dicen es que Coomeva se crea para resolver una necesidad de protección y seguridad social de los médicos. Entendiendo que en ese momento en Colombia no había seguridad social en el buen desarrollo que tenemos, pero Coomeva arranca como una cooperativa de ahorro y crédito. ¿En qué año llega usted a Coomeva y cómo inicia su proceso dirigencial?*

Armando González: En 1964 yo era estudiante de cuarto año de medicina y por lo tanto no podía pertenecer a la cooperativa. Pero antes que hablar de mi ingreso a Coomeva, considero que hay un hito muy importante en la historia de la cooperativa y es la creación de lo que Uriel Estrada llamó “el segurito”, que luego se convirtió en lo que es hoy el Fondo de Solidaridad. Junto con los aportes sociales de los asociados el Fondo debe sumar en este momento casi cerca de dos billones de pesos.

Sin duda, junto con la filosofía de la cooperación y de la asociatividad, gran parte del éxito que ha tenido la Cooperativa se debe a la creación de estos pasivos tan importantes como son los aportes sociales y el Fondo de Solidaridad, pues no siendo capitales de la cooperativa, son los que han permitido el gran crecimiento y desarrollo de ésta.

Gran parte del éxito de Coomeva se debe a los aportes sociales y al fondo de solidaridad, que han permitido el crecimiento y desarrollo de la cooperativa y de las empresas.

El aprendizaje administrativo: La estrategia detrás del éxito

Alfredo Arana: *Ahora incursionando un poco en el tema estratégico de Coomeva, a usted se le ha reconocido como una persona que impulsó esta organización hacia muchos frentes. Con base en el liderazgo que usted ejerció en esta cooperativa, ¿cuáles considera que fueron sus principales aportes y cuáles cree que son los hitos estratégicos más importantes de Coomeva?*

Armando González: El propósito principal de mi gestión durante 24 años continuos en el Consejo de Administración de Coomeva podría resumirse que fue apoyar las iniciativas de los administradores. Eso fue lo que hice casi todo el tiempo. La administración trabaja para mantener una alineación en las organizaciones. Fue fruto de ese trabajo diario que se dieron muchas de las iniciativas más importantes para el desarrollo de la cooperativa. Otro aspecto importante fue cumplir con mis funciones como consejero y aún más las veces que ocupé la presidencia del Consejo, trabajando con entusiasmo, tranquilidad, cumplimiento y deseo de impulsar las iniciativas que surgían de la cooperativa, que, desde su creación, ha sido una empresa distinguida por su dinamismo.

El apoyo a las iniciativas de la administración ha sido uno de los principales aportes que la dirigencia puede hacer en Coomeva.

Alfredo Arana: *Tal vez por su formación profesional, tanto médica como por su desarrollo gerencial, en todos los documentos se evidencia que con su llegada a Coomeva se incorporaron en la organización los procesos formales de planeación. En ese momento a Coomeva se le incorporan con mayor fuerza estos procesos y la cooperativa empieza una nueva dinámica en las decisiones. A diversificarse pero con claridad y con un propósito. Cuéntenos cómo introduce usted todo esto a Coomeva y por qué esa inclinación a los temas estratégicos y administrativos.*

Armando González: No estoy seguro de tener una inclinación hacia los temas estratégicos. Toda mi vida he tenido más bien un comportamiento propio de un cirujano, que es mi formación profesional y que me hace muy práctico en mi actuar. Insisto en que lo que hizo el Consejo en el tiempo en que estuve allí, fue apoyar muchas iniciativas de la administración; una de ellas fue el tema de la planeación estratégica, que nos llegó a Coomeva como llegó a todas las empresas. De eso tuve que aprender, entre otras porque yo soy médico cirujano y no un administrador formal; puedo ser un administrador surgido de la experiencia y de la escuela de la vida.

Aparte de eso lo único que he hecho son demasiadas lecturas y muchos cursos, así como una maestría en salud pública, que tiene un componente administrativo. Pero no dudo de que el desarrollo de Coomeva se deba a la asociatividad que promueve y a la cooperación como filosofía de base, las cuales llevan a que los asociados aportemos y crezcan los recursos hacia los cuales los administradores han sabido enfocar sus iniciativas y que a su vez han sido respaldadas por el correspondiente Consejo de Administración.

Alfredo Arana: *Quisiera que detallara un poco más acerca de los temas de focalización y de diversificación que se han dado en Coomeva. En unas primeras etapas Coomeva fue bastante diversificada por el liderazgo del doctor Uriel Estrada; luego se ve que hay una focalización y hacia mediados de los años 90 que fue una década de liderazgo, nuevamente viene una etapa de estructuración y especialización de las actividades.*

La planeación estratégica fue uno de los avances que se incorporaron prontamente en Coomeva y que impulsaron su avance como grupo empresarial cooperativo.

Armando González: Todo eso se dio de la misma experiencia que teníamos a diario con Coomeva. Efectivamente en los 90 hubo grandes avances en los temas administrativos, frente a los cuales Coomeva estuvo atenta a conocer y poner en práctica. Yo ingresé al Consejo de Administración de Coomeva en 1986 y creo que hacia finales de esa década de los 80 tuvimos el contacto con Humberto Serna Gómez, uno de los más destacados profesores y consultores en el ámbito administrativo en el país, y empezamos todo el proceso de planeación estratégica, el cual simultáneamente también apliqué en la empresa que actualmente dirijo que es el Centro Médico Imbanaco de Cali.

Creo que Coomeva ha logrado tener un gran aprendizaje administrativo y lo ha aprovechado muy bien. Como miembro del Consejo en esa época apoyé todas estas iniciativas que llevaron al desarrollo de Coomeva y que pude verificar, pues en el 86 cuando ingresé habían 6.700 asociados y cuando salgo, hay 250 mil, lo cual habla de cifras muy importantes para el desarrollo de la Cooperativa.

Alfredo Arana: *Usted ve una asociación entre esos resultados, no solo en cuanto al crecimiento de asociados sino al desarrollo como empresa, a partir de los ejercicios de planeación. Hemos podido ver documentalmente que a través de cada año se llevaban a cabo unos seminarios de desarrollo institucional, en donde se hacían profundas reflexiones y se definían acciones y estrategias importantes en Coomeva.*

Armando González: En Coomeva no podíamos ser ajenos a lo que estaba pasando en el mundo y en toda Colombia. Estos seminarios nos llevaban a reflexionar sobre los modelos administrativos y sobre las estrategias de Coomeva, y a que surgieran documentos y herramientas que muy bien han aprovechado los distintos administradores para volverlas acciones en la realidad. Esto ha sido gracias a un trabajo muy estrecho entre los estamentos dirigenciales de Coomeva, digamos en la parte política, y la parte técnica o administrativa, en el cual se ha dado una excelente relación que ha permitido que en Coomeva fluyan los proyectos que se han propuesto.

Una apropiada relación entre los estamentos dirigenciales políticos y los técnicos o administrativos ha sido la clave para que las propuestas en Coomeva fluyan.

Alfredo Arana: *En el año 95 se toma la decisión de especializar las actividades. ¿Eso cambia la historia de Coomeva? ¿Cómo se llega allá?*

Armando González: Creo que el mismo desarrollo histórico de Coomeva nos llevó hacia eso de la especialización. Por ejemplo, Coomeva Medicina Prepagada nace dentro de la cooperativa, pero entre los años 85 y 90 se dieron cambios importantes en la legislación que nos obligaron a especializar la empresa. Por eso los desarrollos han sido consecuentes con lo que ha pasado en el país. Los contextos han llevado a que Coomeva pensara en otros tipos de negocios que vio la oportunidad de constituir y así fueron naciendo todas las empresas que hoy conforman el Grupo Empresarial Cooperativo.

El gobierno corporativo: el arte de equilibrar lo político y lo administrativo

Alfredo Arana: *Además de estos elementos que podemos llamar de índole estratégico, para poder alcanzar los niveles de desarrollo logrados por Coomeva, un grupo empresarial requiere como respaldo unos modelos de gobierno y Coomeva definitivamente es un modelo distinto a la generalidad de las cooperativas en Colombia ¿Cómo se llega a esa señal de madurez y cómo se acompañan esos cambios estratégicos con cambios de gobierno?*

Armando González: Por ser Coomeva una organización tan política, en el sentido que tiene elección de delegados por votación y que es necesario trabajar mucho para llegar a ser un dirigente de Coomeva, realizamos muchos esfuerzos de formación para alinear a todos los estamentos y personas con los valores y

principios del cooperativismo: solidaridad, ayuda mutua, equidad, adhesión voluntaria, gestión democrática, participación económica de los asociados.

La alineación con estos principios y valores han hecho que nuestro gobierno corporativo sea fuerte y que, en mi opinión, Coomeva se haya mantenido por encima, por ejemplo, de las crisis que ha tenido el país y especialmente el sistema financiero. En Coomeva hemos tenido dificultades y cómo no tenerlas en una organización con 250 mil asociados, donde todos pueden opinar dentro de la gestión democrática, pero siempre Coomeva las ha sabido resolver con mucho éxito. Es esta alineación con estos valores lo que ha hecho que la cooperativa Coomeva haya llegado hasta el sitio que tiene hoy en día.

La alineación con los principios y valores del cooperativismo ha consolidado un gobierno corporativo fuerte y ha dado el impulso para el éxito de Coomeva.

Alfredo Arana: *Para continuar con el tema del gobierno corporativo, en Coomeva, lo hemos dicho, las cosas realmente son distintas: un grupo empresarial con una serie de empresas en donde el Consejo de Administración no interviene de manera directa en su gestión. ¿Cómo se llega a semejantes niveles de madurez en el movimiento cooperativo, en una empresa tan democrática como es Coomeva?*

Armando González: Empezamos a tener dificultades por las interferencias de delegados y asociados en los organismos directivos de las empresas, lo cual hacía que tanto delegados como asociados fuéramos juez y parte. Por esta situación revisamos exhaustivamente y documentamos el tema de los consejos de administración. Luego nos reunimos en Cuba, creo que en 2006, y con base en esos documentos creamos un Código de Buen Gobierno Corporativo para Coomeva, el cual eliminó esas intromisiones en que incurría la dirigencia política sobre la administración. Tengo entendido que se siguen haciendo algunos intentos de regresar al modelo anterior, porque la dirigencia política quiere participar en la administración, lo cual mezcla las responsabilidades entre dirigentes y administradores, pero lo que nosotros hicimos con esas medidas fue precisamente delimitar los asuntos correspondientes a los organismos dirigenciales, llamemos políticos, y los correspondientes a la administración, e hicimos muy responsable a la administración de lo que pudiera suceder con ella. Creo que eso sigue siendo un hecho trascendental y ojalá se pueda persistir en eso.

Cuando las divergencias son parte de la esencia

Alfredo Arana: *Absolutamente claro. Hablando un poco del tema cooperativo, a usted se le ha identificado como del pensamiento cooperativo pero liberal. ¿Cómo cree usted que Coomeva ha aplicado los conceptos cooperativos y qué piensa de este tema tan polémico en Coomeva, de tener dentro del marco de propiedad empresas que son sociedades anónimas?*

Armando González: Yo he sido muy crítico de las sociedades anónimas como las que le solucionan las múltiples situaciones que se le presentan a una persona en su ciclo de vida. En este momento considero que Coomeva debería dedicarse a Coomeva como cooperativa. Es decir, centrar la mayor parte de su actividad en tratar de brindar más y mejores servicios y en resolver las necesidades de los asociados y, en esa medida, tener las empresas como inversiones que le rinden cuenta a la cooperativa.

Es hora de que Coomeva retorne a sus orígenes como cooperativa y responda con más y mejores servicios a sus asociados. Las empresas deben estar aparte y únicamente rendir cuentas a la cooperativa.

Cuando se intenta resolver las necesidades de los asociados a través de sociedades anónimas cuyo fin o uno de sus fines es el lucro, es un poco más difícil poder lograrlo. Así como están las cosas, creo que esas empresas son una excelente inversión, pero Coomeva ya debería volver a focalizarse en la cooperativa como tal, resolviendo necesidades de los asociados.

La coherencia en el pensar y en el hacer

Alfredo Arana: *Cambiando un poco de panorama, en su larga trayectoria como dirigente y líder de esta organización, ¿cómo cree que Coomeva ha influenciado en su vida, cómo llegó a Coomeva y cómo llegó a Cali, pues tenemos entendido que usted es de la hermosa ciudad de Buga?*

Armando González: Yo llego a Cali en 1960. En 1964 se crea Coomeva y yo ingreso a la cooperativa en 1969. Desde allí he utilizado los servicios de la cooperativa. No se puede desconocer que uno entra a una organización de estas para que le satisfagan necesidades y las primeras necesidades que uno tiene cuando es joven es el crédito. Entonces en 1969 cuando me asocié hice un crédito de vivienda y a partir de eso, hasta que ya no necesité hacer más créditos, utilicé siempre los servicios de la cooperativa y prácticamente nunca utilicé un servicio en un área económica diferente al de Coomeva. Luego con el tiempo he utilizado el

servicio de las empresas que se han creado, como Medicina Prepagada, Turismo, Recreación, pues siempre he sido fiel a ser un buen asociado, utilizando los servicios de la cooperativa.

Alfredo Arana: *Considera usted que hoy, con el impacto social y económico de Coomeva ¿ésta es una organización exitosa?*

Armando González: El éxito ha sido rotundo. Es una empresa que arranca en 1964 como una cooperativa de ahorro y crédito y hoy es uno de los grupos más importantes del país. Lógicamente creo que el éxito se debe a los conceptos y a los valores y principios del cooperativismo, a los conceptos de asociación y a los conceptos de cooperación. Cuando se tienen 250 mil asociados se producen cifras importantes para la cooperativa que, bien utilizadas, permiten tener un éxito enorme tanto en lo social como en lo económico. Quisiera que en lo social fuera mayor y en eso tal vez insistí demasiado en que Coomeva en ese momento dejara las empresas con sus líderes administrativos y simplemente le rindieran cuentas y la cooperativa dedicara el ciento por ciento de sus acciones a satisfacer necesidades de los asociados.

En este momento creo que somos parte de la cooperativa solo para hacer aportes sociales y aportes de solidaridad; los demás servicios se volvieron todas sociedades anónimas. Yo retomaré de nuevo la cooperativa y con los pasivos de los aportes trabajaré para resolver las múltiples necesidades de los asociados, mejoraré el nivel de satisfacción de ellos y, por lo tanto, podría disminuir los índices de deserción. Mi opinión es que se deben dejar más autónomas las empresas, lógicamente rindiéndole cuentas a Coomeva, y centrarse más en la actividad cooperativa, con la apreciación de principios y valores que lleven a la solución de necesidades de los asociados, que los vuelvan mucho más fieles, más leales a la organización y no se retiren tantos cada año.

Los aportes de Coomeva en lo social podrían ser mayores y así se mejoraría la satisfacción de los asociados y se disminuiría la deserción.

Alfredo Arana: *Una última pregunta ¿Cómo ve usted la relación de Coomeva con los médicos?*

Armando González: Si la pregunta es con los médicos a los que tengo acceso, la respuesta es excelente. No tengo encuestas ni conozco cómo es la relación con otros médicos, pero con los médicos del Centro Médico Imbanaco, que es una institución bastante importante en la región y que tiene un número de

profesionales superior a los 300, puedo decir que los médicos están muy satisfechos con los servicios de la cooperativa.

Alfredo Arana: *Doctor González, muchas gracias por esta entrevista.*