COOPERATIVA MÉDICA DEL VALLE Y DE PROFESIONALES DE COLOMBIA

C O O M E V A

PRIMER CONGRESO IDEOLÓGICO DE COOMEVA

EL PAPEL DE LOS COMITÉS REGIONALES Y ZONALES DE ADMINISTRACIÓN EN LA AUTOGESTIÓN DE LA COOPERATIVA

Eje Temático: Situación actual y futuro del cooperativismo contemporáneo
Tema específico: Valores y Principios Cooperativos para la Coomeva del Futuro
Subtema: Participación democrática y autogestión en la Cooperativa

PATRICIA IMERY V.
LUIS BERNARDO ECHEVERRI B.

Cali, Agosto 15 de 2012

RESUMEN

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

Esta decisión ha sido ha sido acogida con bastante aceptación por todos los asociados, lo que ha motivado a todos a su participación. Es una gran oportunidad para hacer un análisis de la Participación democrática y autogestión en la Cooperativa.

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

Los comités Regionales y Zonales de Administración son los órganos de administración permanente de la unidad regional y son los entes encargados de asesorar y trasladar todas las decisiones adoptadas a la base de asociados en cada rincón donde la cooperativa hace presencia. Es así como los asociados y dirigentes de las zonas están reclamando la descentralización de su cooperativa para poder opinar y ser oídos en los entes de dirigencia. Este tema está siendo abordado por Coomeva como el "Localismo".

Es necesario dar una nueva mirada a la estructura de la Cooperativa y en general, al grupo empresarial Coomeva, de tal forma que se busque y se logre aumentar la participación de los asociados para cumplir a cabalidad el doble rol de aportantes y gestores de nuestra cooperativa.

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

Esta ponencia contribuye a la discusión del tema propuesto en el Congreso Ideológico de Coomeva, en el Eje 1: Situación actual y futuro del cooperativismo contemporáneo; tema: Valores y principios cooperativos para la Coomeva del futuro; y subtema: Participación democrática y autogestión en las cooperativas.

1 INTRODUCCIÓN

Es importante destacar el papel que juegan actualmente los comités Regionales y Zonales dentro de los Planes Estratégicos y los lineamientos del Presupuesto Nacional de la Cooperativa.

Es así como debemos remitirnos inicialmente a la estructura actual de las funciones de cada uno de los comités señalados, y hacer una revisión del Plan Estratégico diseñado por la Cooperativa.

Para garantizar que los objetivos y los planes de acción se reflejen en la actividad de todos los niveles de la organización, se debe desplegar en forma de cascada los objetivos y las metas, desplegables y derivadas de los proyectos y objetivos definidos.

Es una actividad importante donde se permite lograr el compromiso individual y grupal con los propósitos de la organización.

2 DESARROLLO DEL TEMA

2.1 Factores de orden subjetivo

Los actuales integrantes del Comité Administrativo de la Regional Cali, todos profesionales y con una amplia trayectoria en la cooperativa, durante los casi tres años que hemos ejecutado esta labor nos hemos sentido subutilizados con esta participación, puesto que nuestras capacidades personales y profesionales no se despliegan en su totalidad a favor de la cooperativa, dado que el funcionamiento actual de la estructura dirigencial no permite la participación directa de las regiones y zonas en la gestión de la cooperativa.

2.2 Factores de orden objetivo

La Ley, el estatuto y el Plan Estratégico 2015 ordenan y propenden porque los asociados de todas las ubicaciones geográficas sean escuchados, participen activamente en la gestión de su cooperativa y busquen la solución a sus necesidades en el trabajo conjunto y solidario con otros cooperados; la cooperativa debe ser su medio y la artífice del mejoramiento de su calidad de vida.

Por esta razón, su participación en la gestión de su cooperativa les generará confianza y apropiación y permitirá que sus roles de gestor y usuario sean cumplido cabalmente.

2.3 Antecedentes y justificación

Ubicamos como antecedentes al tema de la presente ponencia, el estatuto de Coomeva que ha sufrido varias transformaciones desde la constitución de la cooperativa en la ciudad de Cali hasta la expansión de Coomeva a nivel nacional y la conformación de las unidades de desarrollo zonal que han perdurado a lo largo de las numerosas reformas a los estatutos.

El estatuto en su Artículo 87 define que las Unidades de Desarrollo Zonal se originan en los planes y programas de Desarrollo de las Unidades Regionales o por iniciativa de los propios asociados; con base en los principios cooperativos, los asociados y dirigentes de las zonas están reclamando la descentralización de su cooperativa para poder opinar y ser oídos en los entes de dirigencia.

Encontramos además, varios artículos preparados en la cooperativa que tratan el tema como el “Localismo”.

2.4 ¿Cuál es el problema?

Ubicamos el tema central de esta ponencia como la ausencia de autogestión de los asociados de cada regional o zona, representados por los integrantes de los comités regionales y zonales, en las decisiones regionales o zonales de la cooperativa, porque estos comités no toman ninguna decisión relacionada con inversiones, presupuestos, nuevos servicios, inversiones u otras problemáticas o soluciones de la regional o zona excepto la admisión, retiro y aplicación del auxilio de calamidad doméstica para asociados. Tampoco se hace control de la gestión gerencial del gerente de la regional: no se recibe información financiera (estados financieros) de la regional; no se hacen control presupuestal, ni para ingresos, ni para costos y gastos.

Esta situación hace que realmente no se cumpla con uno de los principios cooperativos del control democrático de los asociados de la regional o zona, ni se está permitiendo realmente que los asociados participen en la gestión de su empresa cooperativa.

Por otra parte, en la gestión real de la cooperativa se están perdiendo los principios filosóficos que le dan sustento al cooperativismo, principios que no se deben olvidar si queremos que la cooperativa perdure en el tiempo como se menciona en el artículo “Metodología REC, Ruta de Espíritu Cooperativo”, 2007”; el principio recalca que son los asociados, y solo ellos, quienes controlan la cooperativa. Como una consecuencia lógica se reafirma el derecho de los asociados a participar de modo activo y directo en la definición o determinación de las políticas y en la toma de decisiones claves”.

Estamos convencidos de que nuestra naturaleza cooperativa nos aporta una gran ventaja competitiva: la identificación de los asociados como dueños, la oportunidad de actuar como gestores dirigiendo nuestra entidad y el compromiso de proteger intereses colectivos que son los propios.

Para que este espíritu cooperativo tenga raíces se necesita una vida democrática intensa, canales adecuados para la participación, información suficiente y oportuna, reconociendo que cada órgano de la cooperativa tiene su propio ámbito de acción.

2.5 Marco teórico y estado del arte

El análisis del papel de los comités regionales y zonales de administración en la autogestión de la cooperativa se abordará desde lo definido en el estatuto de Coomeva y en la Ley Cooperativa.

2.6 Objetivo general

Con la presente ponencia pretendemos reafirmar el concepto de la autogestión de la cooperativa e impulsar y mejorar la participación del asociado en la gestión de la cooperativa .

2.7 Objetivos específicos

- Impulsar el desarrollo regional de la cooperativa desde los comités regionales y zonales de administración
- Organizar a los asociados alrededor de sus comités regionales y zonales
- Dar impulso al trabajo de los delegados en sus regiones y zonas
- Fortalecer la participación democrática del asociado
- Mejorar la dirección y gestión de la cooperativa

2.8 Alcances y limitaciones

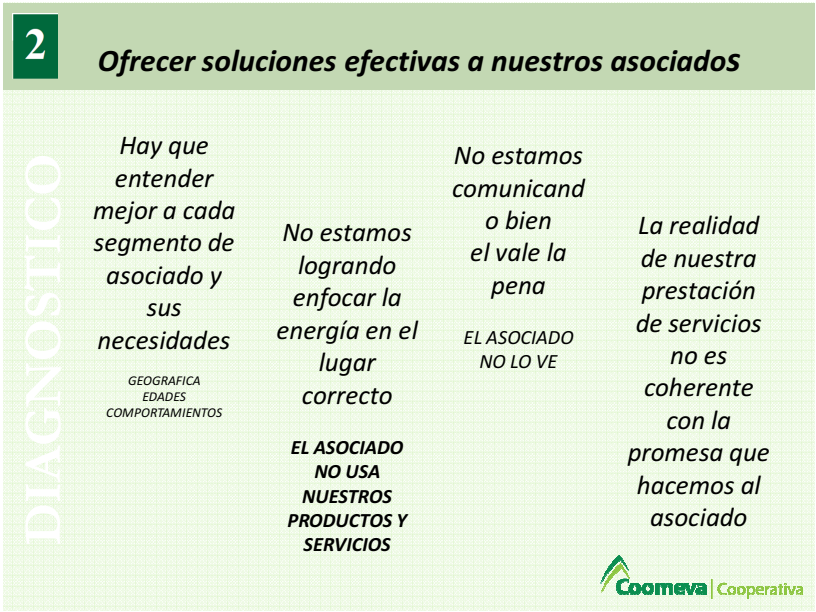
Sobre este aspecto podríamos decir que la administración de Coomeva ya tiene estudiado y detectado cuáles son los alcances y las limitaciones que podría tener una alineación en el Plan Estratégico que se tiene proyectado actualmente. Como pudimos apreciar, en la cooperativa se han desarrollado una infinidad de estudios y de propuestas y podríamos decir que nosotros en esta propuesta no estaríamos inventando ni dando soluciones innovadoras, solo estamos reafirmando y recogiendo con esta ponencia todas las soluciones planteadas y darlas a conocer.

2.9 Estudios previos

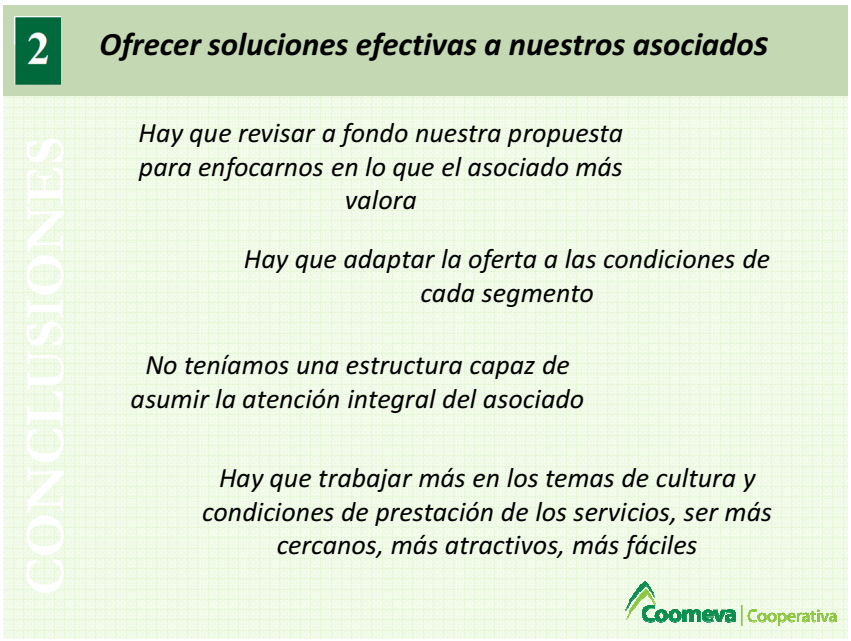
En la cooperativa se ha elaborado un estudio titulado “Desarrollo de la Estrategia Plan Estratégico 2015 Facilitando la vida al asociado” y presentado a toda la dirigencia y los directivos administrativos de la Cooperativa en la Asamblea de marzo de 2012 y en el seminario de desarrollo institucional realizado en mayo de 2012.

Bien podría decirse que todas estas conclusiones del presente estudio, ya las habían detectado las regionales y las zonas pero no han sido oídas ni han logrado incidir para implementar cambios favorables a esta aspiración.

Es por esta razón que queremos plasmar esta reflexión, que en muchas ocasiones no han sido tenidas en cuenta por los dirigentes del más alto rango.



Fuente: Desarrollo del Plan Estratégico Coomeva 2015



Fuente: Desarrollo del Plan Estratégico Coomeva 2015

2.9.1 Revisión de las normas estatutarias

2.9.1.1 Balances, excedentes, fondos especiales y presupuesto

En el Capítulo VIII BALANCES, EXCEDENTES, FONDOS ESPECIALES Y PRESUPUESTO se establece en el "***Artículo 57.*** *La elaboración de los presupuestos en los órdenes nacional, regional y zonal, quedan sujetos a la Ley, el Estatuto y a la reglamentación establecida por el Consejo de Administración y al desarrollo de una apropiada política de descentralización. El presupuesto de inversión deberá ser siempre considerado en primera instancia por las regionales y zonas, teniendo como referencia al Direccionamiento Estratégico el presupuesto general y las directrices del Presidente Ejecutivo de la Cooperativa. PARÁGRAFO. El presupuesto debe contener las provisiones necesarias para el desarrollo de las Unidades Regionales y Zonales."*

2.9.1.2 Régimen administrativo

El estatuto de la cooperativa [1] establece en el artículo 58 que el régimen administrativo se dará en tres órdenes fundamentales: Nacional, Regional y Zonal. Igualmente dice en el artículo 59 que la estructura de gobierno corporativo se caracteriza por la existencia de una estructura asociativa y empresarial, organizada en sus tres (3) órdenes, Nacional, Regional y Zonal.

De ahí en adelante es extenso el contenido del estatuto en las definiciones de las características del orden regional (artículos 77 al 84) y las características del orden zonal (artículos 87 a 96); además de definir las funciones del Gerente regional en los artículos 85 y 86; y del representante del Presidente Ejecutivo en las zonas en los artículo 97 y 98.

Es importante resaltar la definición dada en el Artículo 82 " El Comité Regional de Administración es el órgano permanente de administración de la Unidad Regional, supeditado a las directrices y políticas emanadas de la Asamblea General, del Consejo de Administración y de las Juntas Regionales". Lo cual es similar a lo dicho en el artículo 93 pero referido a la Unidad de Desarrollo Zonal de COOMEVA.

2.9.1.3 Estudio de las funciones de los comités regionales y zonales

El estatuto establece en el artículo 84 las funciones para los comités regionales de administración de la siguiente manera:

> ***Artículo 84****. El Comité regional de administración tendrá a su cargo, por delegación y orientación del Consejo de administración, las siguientes funciones:*
>
> 1. *Aplicar el reglamento interno y elegir sus dignatarios.*
> 2. *Aprobar, por delegación del Consejo de administración, el ingreso, retiro y exclusión de asociados adscritos a la sede de las regionales.*
> 3. *Aplicar las sanciones que le sean impuestas a los asociados, tratándose de asociados adscritos a la sede de la respectiva regional.*
> 4. *Proponer al Consejo de administración las modificaciones y adaptaciones, que requieran los reglamentos de los servicios para su aplicación en el ámbito regional.*
> 5. *Participar en la elaboración del proyecto de presupuesto regional, que hará parte del presupuesto nacional. El presupuesto de inversión deberá ser considerado en primera instancia por las regionales, teniendo como referencia el direccionamiento estratégico de la Cooperativa, así como los lineamientos del Consejo de Administración y la Presidencia ejecutiva.*
> 6. *Crear los comités de apoyo necesarios y designar sus miembros, que no impliquen afectación presupuestal y con la autorización previa del Consejo de administración, los que sí lo impliquen.*
> 7. *Hacer seguimiento y evaluación de los resultados de la regional tanto de la cooperativa como de las empresas, transmitiendo sus inquietudes al Consejo de administración.*
> 8. *Las que se deriven de las normas del presente estatuto.*

Y en el artículo 95 se definen las funciones del Comité Zonal de Administración, serán las mismas del Comité regional pero con aplicación en el ámbito de su respectiva zona.

2.9.2 Estudio del plan de desarrollo 2015 aprobado en septiembre 10 de 2010

En la "Declaración de Calima" [2], la cual forma parte del documento "Facilitando la vida al asociado, Plan estratégico 2015" aprobado en septiembre 10 de 2010, una de las declaraciones dice: *"Reconocemos que una de las grandes fortalezas de COOMEVA es su* ***presencia local,*** *con ello se ha asegurado la identidad y compromiso de sus asociados y la cercanía a la solución de sus necesidades. Por ello, dirigencia y administración, debemos empeñarnos para que la Cooperativa llegue a todas las regiones y zonas, de forma que el asociado siente que le pertenece a todos".*

El mismo plan estratégico define como "nuestro gran objetivo institucional es crear valor al asociado en sus tres roles de usuario, gestor e inversionista" Y define los tres roles así:

---

[1] Estatuto de Coomeva aprobado por la XLVII General de Delegados Marzo 25 y 26 del 2011.

[2] Plan Estratégico del 2015 Declaración de Calima Hotel Los Veleros Lago Calima 6 de Agosto del 2010

Usuarios
Creamos esta organización para satisfacer nuestras necesidades, aspiramos a servicio de calidad y con un valor agregado y diferencial
Gestores
Dirigimos y orientamos el accionar de la organización aprovechando las estructuras y medios que nos da el modelo cooperativo
Inversionistas
Aportamos capital y recursos para que sean utilizados por la cooperativa en forma segura, asegurando el valor del dinero en el tiempo y una rentabilidad adecuada

En el documento "Rol del Dirigente de cara al Plan Estratégico 2015" [3], elemento de divulgación y despliegue del mismo plan, se presenta en su declaratoria de "las dos dimensiones" en lo concerniente a la dimensión cooperativa establece: *"Se declara al asociado como fundamento y objeto de la acción cooperativa asignándole a Coomeva la responsabilidad de comprender al asociado y sus necesidades y en función de ello diseñar e implementar soluciones que contribuyan a su calidad de vida".*

En el mismo documento ya citado, en la explicación en el eje 3 se declara: " …para que este espíritu cooperativo tenga raíces se necesita una vida democrática intensa, canales adecuados para la participación, información suficiente y oportuna, reconociendo que cada órgano de la cooperativa tiene su propio ámbito de acción".

El objetivo estratégico 1 se estableció [4] como: "*Ampliar consistentemente la base social"* y en la explicación de este objetivo se dice*: " ..El mayor desafío a enfrentar es el de la permanencia de los asociados en la cooperativa, fidelidad que resulta …. (de) la escucha que damos a la opinión del asociado, etc.".*

El objetivo estratégico 7 [5] fue definido como: "*Promover y profundizar el Modelo Cooperativo"* y ha dejado establecida como una de sus estrategias *"Asegurar una vida democrática intensa, abierta y estable a todos los niveles".*

Dentro de las explicaciones dadas al objetivo estratégico 7 en el documento ya citado "Rol del Dirigente de cara al Plan Estratégico 2015" [6] se asevera: "*Hacer vivir el modelo cooperativo requiere que esta voluntad se manifieste en programas, políticas, herramientas que favorezcan la participación y permitan al asociado expresar sus expectativas y dirigir colectivamente a su empresa. Nuestra responsabilidad como dirigencia y administración es interpretar adecuadamente este mandato y transformarlo en decisiones y acciones coherentes con nuestra Misión".*

La creación de valor será una realidad desde las zonas y regionales y se dará cumplimiento al concepto del modelo de negocio del PE-2015 según el documento ya citado de Rol del Dirigente de cara al Plan Estratégico 2015" mediante el concepto: *"La cooperativa interpreta las necesidades de su base de asociados actuales y potenciales concibiendo soluciones que le sean relevantes".*

Por último, el Plan estratégico 2015 con relación al acomodamiento de la estructura organizacional a la nueva visión estratégica define como objetivos de la revisión de la estructura, entre otros, los siguientes:

- "2. Se requiere, para asegurar una calidad de servicio superior, integrar los canales y plataformas de atención, y asegurarnos de que en efecto le facilitamos la vida al asociado.
- 3. La satisfacción de las necesidades del asociado deben resolverse como una representación del colectivo ante las empresas propias y de terceros, para lograr ventajas distintivas.

2.9.3 Estudio del Acuerdo de Cuba

[3] COOMEVA. Plan Estratégico 2015. Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva .
[4] Documento ya referenciado "Rol del Dirigente de cara al plan estratégico"
[5] Documento ya referenciado Plan estratégico 2015
[6] ICOOMEVA. Plan Estratégico 2015. Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.

Este acuerdo ha sido mencionado en todas las Asambleas y Juntas Regionales de la Cooperativa; para preparar esta ponencia fue solicitado a la administración para su estudio y no se obtuvo respuesta, no lo conocen. Sin embargo, fue aclarado por un consejero que el contenido de este acuerdo está plasmado en el Código de Buen Gobierno de la Cooperativa, el cual está vigente y aprobado por la XLIV Asamblea General Ordinaria de delegados Resolucion No 03.

Adicionalmente, según lo afirmado por la Presidente del Consejo, Dra. Maria Eugenia Pérez en comunicación al Comité Regional de Administración de Cali, en su carta No. 1.C.A.26.099 de agosto 14 de 2012, la Asamblea de marzo 30 de 2012 dio a través del mandato dado al Consejo de Administración elegido, los 8 Acuerdos de Gobernabilidad que fueron votados y aprobados por mayoría, con 67 votos a favor, 4 en contra y 5 en blanco, que se detallan a continuación:

- Garantizar la continuidad del gobierno y la estabilidad de la Cooperativa que se expresa por la continuidad de la Presidencia del Consejo de Administración, la Presidencia Ejecutiva del GECC y de la Presidencia de la Junta de Vigilancia.
- Asumir por parte del Consejo de Administración un compromiso para fortalecer el Localismo y el Congreso Ideológico y respaldar las decisiones del Comité Organizador del Congreso.
- Los miembros del Consejo de Administración manifiestan que se comprometen de manera clara a respaldar y no modificar en ningún aspecto el Acuerdo de Cuba, el Código de Buen Gobierno y la Declaración de Calima.
- Garantizar que en todo momento las inversiones del Grupo Corporativo estarán sujetas al Estatuto y debidamente sustentadas por los estudios pertinentes.
- Asegurar una labor fluida del Consejo de Administración en la cual el Consejo de Administración tomará sus decisiones en unidad, preferiblemente por consenso.
- El Consejo de Administración se compromete a defender la institucionalidad de la Cooperativa, de su misión y visión, garantizando siempre el debido proceso en todas las actuaciones, acciones e investigaciones que adelante la Cooperativa.
- Asegurar un proceso electoral transparente y efectivo alrededor del voto presencial, con huella de los asociados y a no atender el voto telefónico.
- Garantizar en los procesos disciplinarios y judiciales el debido proceso.

2.9.4 Código de buen gobierno corporativo

El fin del Código de buen gobierno es constituir relaciones armónicas ecuánimes y transparentes entre los diferentes públicos que intervienen en Coomeva. Con el fin de trazar políticas y generar confianza.

Se establece dentro de **capitulo V** la forma de selección y nombramiento de los designados para cargos de dirección y control de las empresas. El Gerente General Corporativo,(hoy Presidente Ejecutivo) como responsable de la sinergia y resultados corporativos, el propondrá a las Juntas Directivas los candidatos para desempeñar el cargo de Gerente de las entidades que conforman el Grupo Empresarial, igualmente se le delega el nombramiento de las personas que conforman las Juntas Directivas de cada empresa.Es así que el Consejo de Administración delega de forma general el manejo del grupo empresarial centrando en la responsabilidad total en el Gerente General o Presidente Ejecutivo.

En cuanto al ámbito Regional y Zonal en el **capitulo VII** se habla que su ámbito son autorizadas dentro del Estatuto y las reglamentadas por parte del Consejo de Administración. En el tema Zonal el **artículo 36**, la autorización de su funcionamiento recae en el estatuto y corresponde también al Consejo de Administración dar aplicación los reglamentos de descentralización.

En resumen el Consejo de Administración delega la responsabilidad del manejo financiero y administrativo del Grupo empresarial al Gerente General o Presidente Ejecutivo pero se apropia de la regulación y participación de algunas decisiones de las regionales y zonales de la cooperativa. Estudiando a fondo las funciones reglamentadas en el estatuto y en los acuerdos establecidos por el Consejo de Administración podremos decir que se dice implícitamente que los presupuestos Nacionales deben nacer desde las zonas y pasar a las regionales para concretar un alineamiento general de toda la cooperativa. Todos estos entes se sentirían inmersos en las decisiones de orden Nacional de la Cooperativa. Pero en la realidad esto no se ha cumplido y es decisión del

Consejo de Administración y la Administración de Coomeva dar más apertura en estas decisiones. Cuando las decisiones son socializadas las responsabilidades son compartidas.

2.9.5 Conceptos sobre localismo

El tema de "el papel de los comités regionales y zonales de administración en la autogestión de la cooperativa" ha generado inquietudes a diferentes niveles.

Es así como se ha definido el localismo como *"Es el aproximamiento de la dirección, manejo y mercado a las regiones o localidades pequeñas"* [7].

En el documento "Coomeva en las localidades, compromiso local, gestión integral" socializado en el Seminario de Desarrollo Institucional realizado en mayo de 2012 se define adicionalmente: *"Es por eso que **el localismo en Coomeva implica** la posibilidad para los asociados en cada comunidad, especialmente en las zonas, de manifestarse y participar del gobierno democrático de esta gran entidad recurriendo a las instancias y mecanismos que fija el estatuto".*

2.10 Análisis y discusión

La importancia de la implementación del Plan estratégico 2010 – 2015 se ha analizado y estudiado [8] y se han detectado sus posibles fallas las cuales se pueden destacar las siguientes:

- Menos del **10%** de las estrategias formuladas son ejecutadas efectivamente
- **95%** de los colaboradores no entienden
- **60%** de las organizaciones no ligan el presupuesto con la estrategia
- **85%** del equipo gerencial gasta menos de 1 hora al mes discutiendo sobre la estrategia
- Solo **25%** de los objetivos gerenciales están ligados con la estrategia
- **80%** de las organizaciones **no alinean** la Arquitectura Organizacional con la estrategia

Sin embargo, Coomeva no debe perder de vista que buena parte de su éxito está en haber desarrollado una estrategia local; en ese sentido se debe fortalecer la actuación local mediante la descentralización de procesos y la prestación de servicios muy próximos a las comunidades, ya que es ahí donde se usan los servicios, se desarrolla la comunidad de asociados, se requiere la información y se manifiestan las preferencias de los asociados, entre otros aspectos.

Si poseemos un excelente modelo, pero con un despliegue y difusión pobre, la transformación será mediocre.

Debe haber un mayor liderazgo en su implementación, consideramos que desde el 6 de agosto del 2010 cuando el Consejo de Administración aprobó el Plan Estratégico hasta el año 2015, desde este preciso momento se debería de haber establecido un programa de despliegue a todo la base de la Cooperativa.

Este tema fue presentado y aprobado por la Asamblea de delegados mediante el documento PE2015 Facilitando_la_vida_al_asociado.pdf entregado con los documentos de la asamblea y estudiado en el punto 14.1.Y tan solo hasta mes de mayo del 2012 fue abordado en el Seminario de Desarrollo Institucional que se desarrolló en Cali, con la participación del Consejo de Administración, los Comités Regionales y la Administración.

En el documento "Coomeva en las localidades. Compromiso local, gestión integral", entregado como parte de las memorias del Seminario, se planteó que el desarrollo de una organización de carácter nacional de la dimensión de Coomeva, son desafíos importantes, en especial en un país como el nuestro, dónde las regiones cuentan con marcadas diferencias.

---

[7] Codigo del Buen Gobierno Saber Coomeva de; Marzo 29 de 2008 RE-AS-E—2008.03

[8] Informe Julio del 2012 de la Ventaja Competitiva a la ventaja Cooperativa

Coomeva tiene un gran desafío, y la oportunidad, de seguir construyendo una entidad asociativa que, teniendo la fuerza de estar presente en todo el territorio nacional. En el gobierno corporativo de Coomeva, es necesario construir un plan de trabajo más claro, con la idea básica de promover una amplia participación de los asociados en la dirección y control de la empresa cooperativa, partiendo desde lo local, sin que ello se convierta en factor que obstaculice el desarrollo de la organización.

Para alcanzar este propósito, se tiene previsto desarrollar un plan para avanzar en tres frentes:

- Modelo de desarrollo y de gobierno: Fortalecimiento de los mecanismos estatutarios y formales de participación y dirección en los tres órdenes.
- Modelo de gestión: Un modelo de gestión mixto, en el cual todas las operaciones y decisiones susceptibles de generar sinergias o economías de escala, o que por su naturaleza requieren un marco común están centralizadas. Otras decisiones o procesos en dónde el aporte local crea una diferencia de valor, se dejan al nivel local.
- Modelo de prestación de servicios: asegurar que la prestación de servicios comunes se de en un marco que permita en lo local una adaptación a las necesidades específicas, pero al interior de ciertos parámetros.

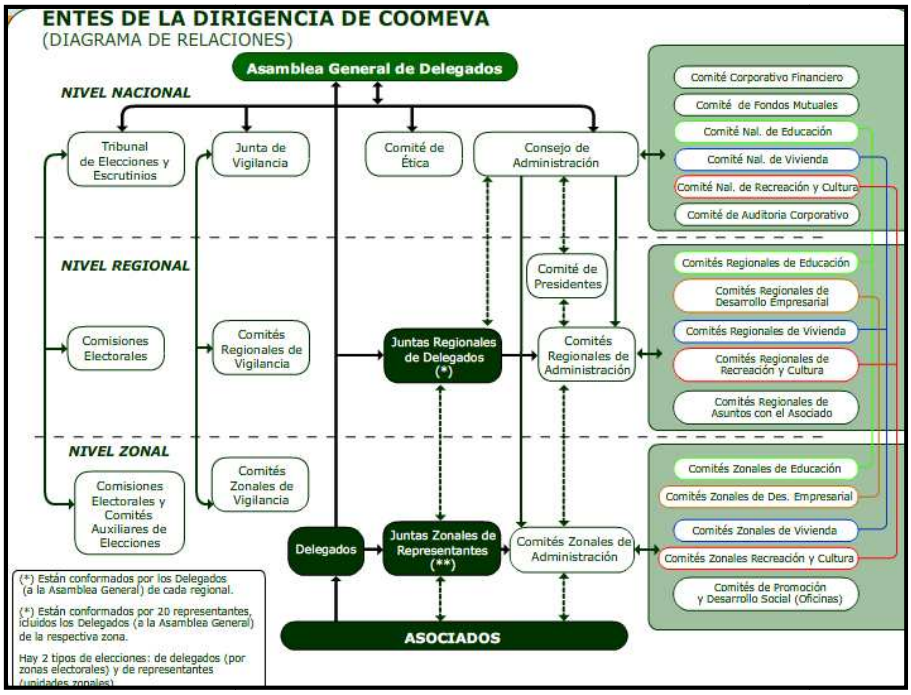
Pero hasta el momento no se ha dado señas de tener unas definiciones claras sobre el respecto.

Es por esto que es tan importante para ustedes dirigentes estar pendientes de este desarrollo y exigir un plan de descentralización para poder irrigar el Plan estratégico en todas las regiones y localidades más apartadas donde Coomeva tenga asociados. Es así como toda persona de la administración que tenga personal a cargo debe tomar este liderazgo. Igualmente para los dirigentes comprometidos deben socializarlo con la base de asociados cuando tenga contacto con ellos. Cuestión aún más difícil si se tiene en cuenta con el afán del desmedido desborde por lograr los 300.000 asociados se han olvidado de fortalecer y dar mayor satisfacción a los actúales y antiguos asociados.

Con el creciente incremento de nuevos asociados se ha creado un desgaste administrativo por la deserción y inhabilidad de los nuevos asociados ya que los asociados que ingresan no ven satisfechas sus reales necesidades o los servicios que se le ofrecieron no fueron dados. Toda persona que tuviera personal a cargo tendrá que tomar un liderazgo de la causa.

Damos una revisión a las funciones estatutarias del orden Regional y zonal

Ilustración 1: Entes de la dirigencia



En la Cooperativa los planificadores están en la Asamblea General, el Consejo de Administración, la Gerencia y los grupos de apoyo; todos tienen un "guion que elaborar", dentro de la ejecución de la gestión cooperativa.

Aquí es válido, para Coomeva, plantearse como meta la satisfacción de las necesidades de sus asociados, a partir de dos acciones: la prestación de un servicio y la generación de excedentes reinvertidos en valores agregados, tales como el otorgamiento de subsidios, auxilios, descuentos y demás factores diferenciales y competitivos.

Valdría la pena preguntarse porque algunas cooperativas tienen éxito, mientras que otras no?

Se afirma que aquellas cooperativas que eligieron una estrategia acertada y coherente desde la doctrina y los valores del cooperativismo, serán exitosas. Mientras que aquellas cooperativas que eligieron estrategias que desconocieron la dimensión económica, la dimensión social y la dimensión educativa de la organización fueron las fracasadas. Otro motivo que puede conducir al fracaso es no reconocerse como cooperativa sino como empresas de capital, preocupándose solamente por la dimensión económica, sin comprender el equilibrio con las otras dimensiones y, por lo tanto, cometiendo errores estratégicos.

Según los estudiosos de la economía solidaria y el cooperativismo concluyen que los factores que determinan el éxito de una empresa son:
1. El sector económico o las condiciones del mercado del mismo sector.
2. La localización en el contexto global.
3. La disponibilidad de recursos, capacidades, habilidades y estrategias propias

Aquí vale la pena añadir, acorde al planteamiento del sociólogo de la solidaridad, Luis Razeto, que hay un cuarto factor clave para el éxito en el mundo cooperativo y es el **"factor C",** la comunidad y la fuerza económica y social que genera la cooperación.

Añade Razeto que también se manifiesta [9] en la comercialización conjunta,

- en consumir asociativamente,
- en distribuir los resultados de la operación económica de manera justa y equitativa,
- en acumular excedentes que serán utilizados en beneficios de todos,
- en preocuparse de los efectos que puede tener la propia actividad económica sobre la comunidad y el medio ambiente en que están insertos,
- en impulsar objetivos compartidos y
- en defender intereses comunes".

Concluye que es posible incrementar en más de un 30% el desempeño de las empresas consideradas eficientes, a través de inyectarles una buena dosis de Factor "C". A estas afirmaciones podríamos reflexionar preguntándonos: ¿Cómo podremos involucrar a Coomeva en este factor clave de éxito en el campo cooperativo si no involucramos a toda nuestra dirigencia?

Toda la estructura de la dirigencia en las zonas más remotas debe participar en la elaboración y dirección de nuestra cooperativa.

En el año 2012, la Regional Cali, hizo un estudio del Presupuesto del presente año y presentó sus conclusiones al Consejo de Administración y la percepción de la Regional fue que no se tuvieron en consideración ninguna de estas recomendaciones. Entonces la pregunta que nos podríamos hacer: hasta qué punto el Consejo de Administración y la alta dirección administrativa de Coomeva opten por atender y acoger las sugerencias de los asociados?. Si no va a ser así la desmotivación se acrecentará.

La percepción de tiempo perdido con su trabajo que han aportado serán una causa de más deserción y concluirán que se les limita en la participación.

[9] Programa de formación saber Coomeva "Economía Solidaria :Una Economía Superior y Autónoma"

Es así como la Regional Cali presentó una proposición a la pasada Asamblea General Ordinaria para hacer cumplir el artículo 57 en toda su extensión. La proposición fue:

"Queremos invitar al Consejo de Administración para que cree unos mecanismos y procedimientos eficientes que permitan ejercer la administración de cada regional o zona por los organismos definidos estatutariamente; que esos organismos puedan estudiar la planeación y el presupuesto por regionales, como un todo, mediante la conformación de comisiones especializadas en cada tema y entregando suficiente y completa información a los comités zonales y regionales. Esta participación se debe planificar en el calendario anual para presentar el presupuesto y en conjunto con la revisión del plan estratégico de la Cooperativa".

Hasta ahora lo que se percibe o se concluye que no se tenía previsto este cumplimiento estatutario desde un comienzo y se presentó una proposición sustitutiva donde el Consejo de Administración se da 90 días para expedir su reglamentación.

Proposición sustitutiva: El Consejo de administración reglamentara la participación de los Comités Regionales y zonales en la elaboración del presupuesto para la cual expedirá una resolución específica que deberá estar aprobada en el término de 90 días.

Es de vital importancia que la elaboración del Presupuesto y decisiones de inversión en fortalecimiento de las empresas actuales y la inversión en nuevas empresas debe ser conocida y aprobada por toda base asociativa de la Cooperativa. Así cumplimos con los acuerdos aprobados en la Declaración de Calima donde dice:

"Reconocemos que una de las grandes fortalezas de COOMEVA es su presencia local, con ello se ha asegurado la identidad y el compromiso de sus asociados y la cercanía a la solución de sus necesidades. ***Por ello, dirigencia y administración, debemos empeñarnos para que la Cooperativa llegue a todas las regiones y zonas, de forma que el asociado sienta que le pertenece a todos".***

Cómo podremos hacer realidad este compromiso si no se comparte la información y la responsabilidad con todos los asociados?. Debemos darles más herramientas y autonomía de decisión a los Comités zonales y los Comités Regionales de acuerdo a lo establecido en los estatutos de Coomeva.

Cómo podremos percibir los productos y servicios que respondan a sus necesidades prioritarias de los asociados si no los dejamos participar?.

Otra de las reflexiones que se podría plantear es cómo podría Coomeva comprometerse en fortalecer las propuestas de servicios propios como las negociadas con terceros, sino se les deja participar en sus zonas en las decisiones y más aun no se tendría conocimiento de los que para ellos sería el valor diferencial en cualquiera de los servicios.

Sobre el tema de la participación en las empresas cooperativas, es un aspecto de vital importancia en el rol del dirigente, como agente de liderazgo en la gestión empresarial y social de una organización como Coomeva.

Asesorar a los entes de dirección en el cumplimiento del objeto social, está establecido en los acuerdo del Código del Buen Gobierno en el artículo 25 donde dice: "*se definen los Principios de los Comités, dejando establecidos que éstos tendrán a su cargo, por delegación y orientación del Consejo de Administración, las funciones previstas en los estatutos de la Cooperativa,"*.

Una buena labor de ASESORÍA por parte de los dirigentes cooperativos permitirá que se pueda transformar a los seguidores en líderes y se pueda convertir a éstos en agentes de cambio, en transformadores de su propia realidad. Sólo así se logra la cohesión del grupo o de la cooperativa con una estructura más sólida y un clima psicológico-moral que produzca satisfacción en el transcurso de la acción, hasta lograr los objetivos previstos y evaluar los resultados logrados, según los parámetros de calidad, eficiencia y equidad.

Uno de los textos de estudio de Saber Coomeva "Marco conceptual para el estudio de la participación" menciona como uno de los tres aspectos de la participación *"… la fortaleza de la participación es producto de acciones de*

liderazgo, ejercidas por autoridades quienes en forma deliberada y concertada, buscan construir y mantener un sistema social en donde plasmen principios democráticos y participativo". Y añade: *"Esto supone que los líderes se inspiren en una ideología que atribuye a la participación el carácter de valor, que articula las relaciones humanas al interior de los grupos".*

Todos los documentos estudiados insisten en mejorar la participación de los asociados y por lo tanto, la autogestión se garantiza.

3 CONCLUSIONES

¿Cómo se cumplen las funciones de los comités regionales y zonales?

Los comités regionales y zonales deben rescatar y ejecutar las funciones estatutarias que los empoderan como "*… el órgano permanente de administración…"* de la regional y de la zona.

Estos comités se deben convertir en nuevos canales de comunicación con los asociados mediante mecanismos que los permitan escuchar las voces de los asociados de base para escuchar sus necesidades y sus propuestas de administración de la cooperativa.

Igualmente, los comités se deben convertir en los primeros referentes para el análisis y discusión de nuevos servicios y de inversiones en sus zonas.

El despliegue del plan estratégico de la cooperativa debe recuperar su oportunidad una vez sea revisado a los dos años de su lanzamiento, este próximo septiembre de 2012.

Por último, los comités regionales y zonales deben cumplir con su tarea como administradores participando en la elaboración, revisión, control y seguimiento a los presupuestos, proyectos regionales, servicios regionales y gestión gerencial.

Todos los textos citados indican y refuerzan la gestión local de la cooperativa de manera que se debe recuperar el desarrollo regional de la cooperativa impulsado desde los comités regionales y zonales.

Y las juntas regionales de delegados y juntas zonales de representantes deben ser los entes evaluadores de la gestión de los comités regionales y zonales como tarea fundamental; sin dejar de recibir y analizar la información del orden nacional.

Consideramos que se debe modificar en el Plan Estratégico 2015, en su declaratoria de "las dos dimensiones" en lo concerniente a la dimensión cooperativa. Se debe reescribir la declaración así: *"Se declara al asociado como fundamento y objeto de la acción cooperativa asignándole a Coomeva la responsabilidad de comprender <u>a su</u> asociado y sus necesidades y en función de ello diseñar e implementar soluciones que contribuyan a su calidad de vida".*

Igualmente, en el objetivo estratégico 7, en la estrategia *"Asegurar una vida democrática intensa, abierta y estable a todos los niveles"* debe quedar explícito que la vida democrática se debe garantizar más allá de la gestión por regionales y zonas desplegada en la elección de delegados y la asamblea.

También se deberá ajustar el concepto de modelo de negocio, redefiniendo el concepto así: *"La cooperativa <u>recibirá</u> las necesidades de su base de asociados actuales y potenciales concibiendo soluciones que <u>les</u> sean relevantes".*

4 REFERENCIAS, CITAS BIBLIOGRÁFICAS, ANEXOS O APÉNDICES

[1] COOMEVA. Reflexiones para el nuevo Consejo de Administración- Marzo 2010.

[2] COOMEVA. Acuerdo No 374 (AC-CA-ET-2011-374.Santiago de Cali 14 de octubre del 2011.Por el cual se modifica la estructura administrativa de Coomeva y las políticas del grupo empresarial cooperativo

[3] COOMEVA Acuerdo 274 del 2006 7 de Julio del 2006 Reglamento Interno de los Comités Regionales de Administracion.

[4] COOMEVA. Plan Estratégico 2015. Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, Aprobado por el Consejo de Administración el 10 de septiembre 2010.

[5] COOMEVA. Gestión Estratégica Coomeva. El presente documento se ha elaborado tomando como base el documento de Coomeva: ―Facilitando la vida del Asociado – Plan Estratégico 2015.

[6] COOMEVA. Gobierno Corporativo de Coomeva documento pdf. Grupo empresarial cooperativo Coomeva.

[7] COOMEVA. Repensando a Coomeva. Gerencia general Corporativa. 2010

[8] Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales de Colombia. COOMEVA.PLAN ESTRATÉGICO 2015.Declaración de Calima. Hotel Los Veleros, Lago Calima. 6 de agosto de 2010

[9] Documento. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR COOPERATIVO.

[10] Facilitando la vida al Asociado. Grupo Empresarial Cooperativo .Plan Estratégico 2015

[11] COOMEVA. Estatuto Cooperativa Medica del Valle y profesionales de Colombia. Marzo 2011.

[12] Programa de formación saber Coomeva. “Los problemas del gobierno en la economía social: Visión desde la Praxis de la gestión” y ¿Se construye en Coomeva una organización inteligente?

[13] Programa de formación saber Coomeva. Toma de decisiones institucionales. (Coomeva; “Metodología REC, Ruta de Espíritu Cooperativo”, 2007).

[14] Programa de formación saber Coomeva “Economía Solidaria :Una Economía Superior y Autónoma”