

COOMEVA

PONENCIA SOBRE LOCALISMO

**MODELO COOMEVA Y SU GRUPO EMPRESARIAL
COOPERATIVO**

SUBTEMA 1:

Modelo de Gestión y de Gobierno

ZONA PASTO

ANA VICTORIA APRAEZ VILLOTA y JULIO PEREZ ERASO

PASTO, JUNIO DE 2012

INDICE

- I. INTRODUCCION
- II. MARCO CONCEPTUAL
 - 1. QUE ES LOCALISMO
 - 2. DE LA ORGANIZACIÓN TRADICIONAL A LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE
 - 3. CONTROL CENTRAL Y CONTROL LOCAL
 - 4. LAS NUEVAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION CENTRAL
 - 5. LOCALISMO Y COMUNICACIÓN
- III. GESTION Y GOBIERNO DE COOMEVA EN RELACION CON EL LOCALISMO.
 - 1. PRINCIPIOS Y VALORES DE COOMEVA.
 - 2. FUNDAMENTOS LEGALES DE COOMEVA Y SU RELACIÓN CON EL LOCALISMO
 - 3. MARCO NORMATIVO INTERNO DE COOMEVA Y EL LOCALISMO
 - 3.1. ESTATUTOS
 - 3.2. CODIGO DE ETICA
 - 3.3. CODIGO DE BUEN GOBIERNO
 - 3.4. PLAN ESTRATEGICO Y DECLARACION DE CALIMA
 - 4. GOBIERNO Y ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE COOMEVA
- IV. ESTUDIO DE CASOS EN EL ÁMBITO ZONAL
- V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
- VI. BIBLIOGRAFIA

I. INTRODUCCION

El presente trabajo es una ponencia presentada por:

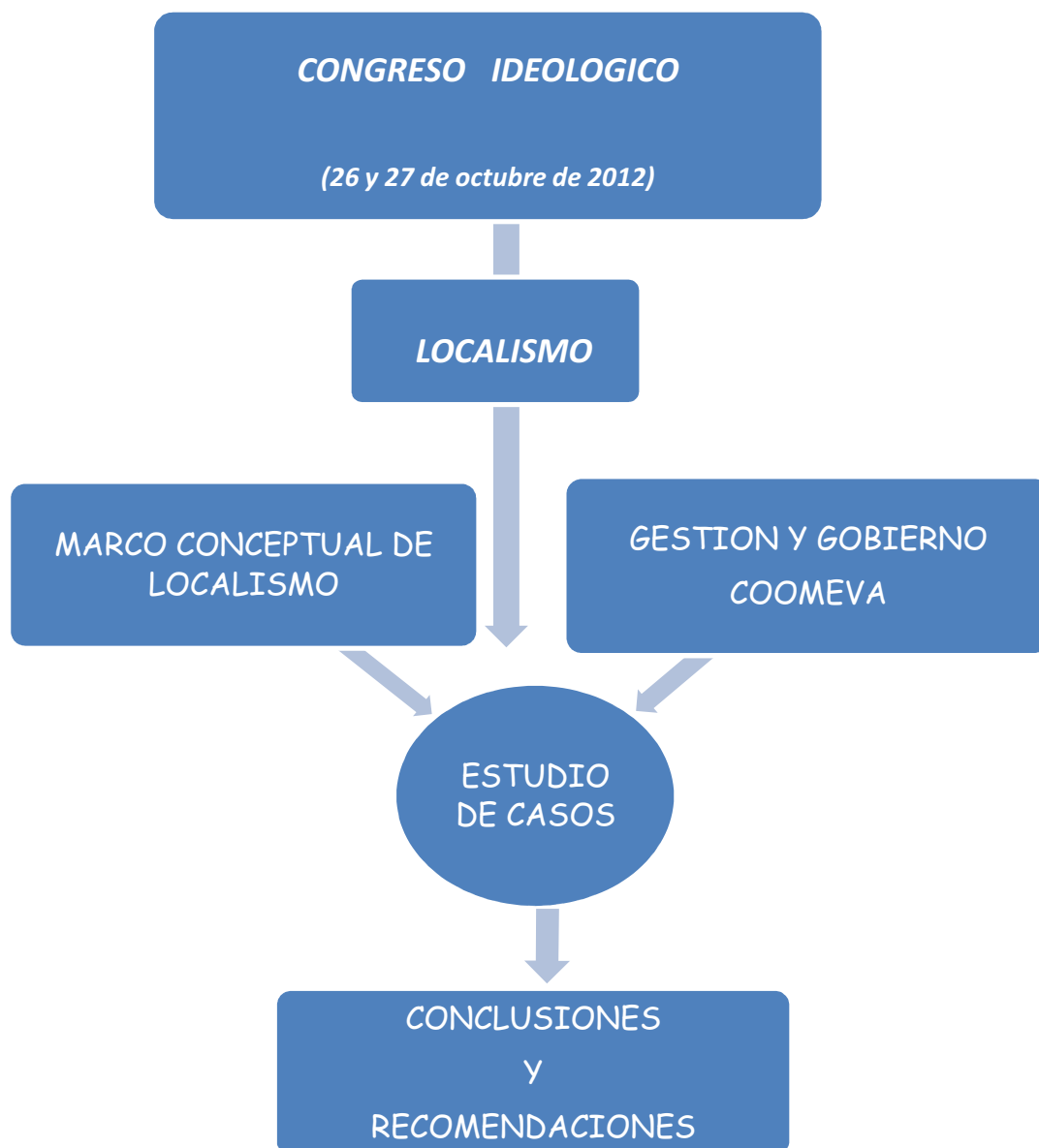
ANA VICTORIA APRAEZ VILLOTA, Ingeniera Industrial, Especialista en Administración Pública, asociada desde 1999. Secretaria del Comité Zonal de Vigilancia.

JULIO PEREZ ERASO, Licenciado en Educación y Filosofía, Magister en Administración Educativa. Carné de COOMEVA Nro. 50.301 del 26 de septiembre/2002. Coordinador del Comité Zonal de Vigilancia.

Con el objetivo de participar en el Precongreso Ideológico de la Regional Cali, previo a la celebración del Congreso Ideológico de COOMEVA que se realizará a finales del presente año en Bogotá.

La ponencia versa sobre el Tema LOCALISMO, que es uno de los componentes del tercer eje temático establecido para el Congreso.

La estructura de la presentación de la ponencia se describe en la hoja siguiente.



II. MARCO CONCEPTUAL. LOCALISMO

1. QUE ES LOCALISMO?

Del latín “localis”, significa perteneciente o relativo a un lugar, territorio, comarca o país. El localismo, visto desde la perspectiva política, geográfica, cultural es un tema amplio y vasto, que ha sido tratado de diversas formas y bajo extensas discusiones, especialmente cuando se confunde con el regionalismo. Este aspecto, que de por sí concita todo el interés de quien incursiona en este tema del localismo no va a ser tratado en esta ponencia, pese a estar relacionado, concretándonos al área específica del localismo y empresa.

Hemos tomado como punto de partida y referencia los aspectos de LOCALISMO que son tratados en el curso SABER COOMEVA y la teoría de la Quinta Disciplina de Peter Senge, prestigioso académico y empresario estadounidense.

Desde el punto de vista empresarial LOCALISMO significa LIBERAR EL COMPROMISO, DANDO A LA GENTE LIBERTAD PARA ACTUAR, PONER A PRUEBA SUS PROPIAS IDEAS Y SER RESPONSABLE DE SUS RESULTADOS (PETER SENGE).

La gente aprende con mayor rapidez cuando asume genuina responsabilidad por sus actos.

LOCALISMO significa también desafíos nuevos y singulares, jamás hallados ni resueltos en las organizaciones jerárquicas tradicionales.

2. DE LA ORGANIZACIÓN TRADICIONAL A LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

Hay diferencias fundamentales entre una organización tradicional y una organización inteligente, en lo referente a este tema, como podemos apreciar a continuación:

ORGANIZACIÓN TRADICIONAL	ORGANIZACIÓN INTELIGENTE
“La cima piensa y el directivo local actúa” (Ray Stata, académico y empresario estadounidense)	Se fusiona el pensamiento y la acción de cada individuo de la organización.
Las decisiones descienden por la jerarquía en forma casi autoritaria	Se distribuye el máximo grado de autoridad y poder tan lejos de la cima como sea posible.
los sistemas de administración controlan la conducta de la gente y hay temor por la delegación de funciones y de control en	En las organizaciones inteligentes se invierte en mejorar la calidad de pensamiento, la capacidad de reflexión, el

los niveles locales de la organización	aprendizaje en equipo y la aptitud para una visión compartida.
En una crisis, la toma de decisiones se desplaza a la administración central; se atrofian las aptitudes locales y no se desarrollan los equipos a nivel local	Hay líderes locales comprometidos, motivados, auténticamente interesados. Comprometidos con su responsabilidad y sus resultados mediante el trabajo en equipo y la visión compartida.

3. CONTROL CENTRAL Y CONTROL LOCAL

Perder el control es la gran preocupación de los administradores tradicionales al hablar de LOCALISMO. Las organizaciones de éxito equilibran el control local y central de varias maneras, todas procurando los beneficios de la autonomía local sin renunciar al control central:

- Algunas enfatizan un fuerte desarrollo estratégico centralizado, con libertad local para implementar las estrategias.
- Otras fijan pautas financieras en el nivel central y las unidades diseñan sus propias estrategias y planes operativas.
- Otras practican una mezcla de ambas maneras.

El primer gran desafío planteado por el LOCALISMO es el del control, al pasar de la organización tradicional, autoritaria y jerárquica, a una organización manejada localmente.

Otro fundamento importante del LOCALISMO es la calidad de las decisiones locales, garantizando que estas sean correctas y de largo alcance.

El hecho de que nadie “ ejerza el control ” no significa que no haya “ control ”. Si la visión de la organización se impone sobre las unidades locales, a lo sumo se obtendrá acatamiento, no compromiso. Si hay un proceso permanente de afinación de visiones, las visiones locales y las visiones organizacionales interactúan continuamente para enriquecerse.

Las organizaciones interesadas en el LOCALISMO trabajan con modelos mentales, pensamiento sistémico y disciplinas del aprendizaje.

Según Pierre Wack “ las estrategias son producto de una visión del mundo. El dominio personal es vital porque el localismo plantea enormes exigencias al liderazgo y los administradores locales deben ser líderes además de administradores competentes. Hay ejemplos donde la lógica de la decisión local conduce al desastre colectivo. ”

Esto significa que debe tenerse cuidado en no incurrir en un arquetipo sistémico, en donde lo que es atinado para cada parte puede ser desatinado para el todo, cuando decisiones locales aparentemente lógicas pueden resultar ilógicas para todo el sistema.

Un ejemplo de este arquetipo se describe a continuación: Existen situaciones

donde se cumplen dos condiciones: primero, un “terreno común” o un recurso compartido por un grupo de personas y segundo, individuos que toman decisiones con libertad y obtienen ganancias de corto plazo explotando el recurso sin comprender su costo.

En una organización el terreno común se refiere a los recursos que son compartidos por todos sus miembros. Así por ejemplo, el capital financiero, el capital productivo, la tecnología, el goodwill, el apoyo de los proveedores, la moral y competencia de los empleados son terrenos comunes.

Para reconocer las estructuras de “tragedia del terreno común” en las organizaciones se deben tener en cuenta cuáles son los terrenos comunes actuales y potenciales que se podrían agotar por causa de un localismo mal implementado y cuales acciones concretas agotarían esos terrenos comunes. Una vez establecido lo anterior, habrá que determinar quién administrará ese terreno común.

Hay dos opciones generales. La primera consiste en designar como administrador del “terreno común” a una persona o grupo capaz de afectar los actos locales que ponen en jaque el “terreno común”.

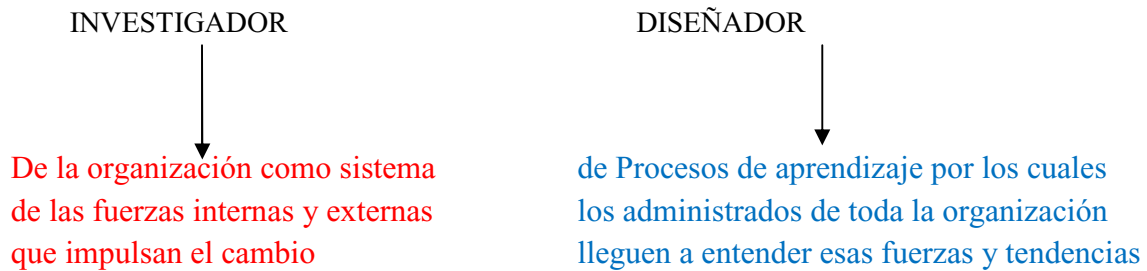
El segundo enfoque consiste en establecer señales, tal vez asociadas con recompensas, que alerten a los actores locales que hay un “terreno común” en peligro.

El localismo debe alentar a los administradores locales a correr riesgos, teniendo en cuenta que esto pueda acarrear errores en la ejecución de algunas acciones. Debe existir tolerancia a estos errores para que el administrador pueda correr riesgos sin temor a las represalias que las consecuencias de sus acciones tengan.

4. LAS NUEVAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION CENTRAL

La responsabilidad para identificar “terrenos comunes” importantes y para determinar cómo administrarlos se debe otorgar a la administración central. Esta responsabilidad se transforma en un elemento del nuevo rol de la administración central en una administración controlada localmente: Responsabilidad por la capacidad de aprendizaje de la organización.

De ahí que este nuevo papel del Administrador central cuando el local toma más responsabilidad por la administración y crecimiento de las unidades locales, es el de INVESTIGADOR Y DISEÑADOR.



Uno de los modelos mentales para acelerar el aprendizaje de los administradores locales es el de los MICROMUNDOS. Se trata de microcosmos de ámbitos reales, donde los equipos de directivos aprenden juntos, realizando experimentos que son dificultosos en el mundo real. El desarrollo de un micromundo supone investigación para comprender las estructuras sistémicas que subyacen a ciertos problemas y luego el desarrollo de un proceso de aprendizaje para los administradores que trabajan y conviven con estos problemas día a día.

En nuestro ambiente, los ejecutivos se quejan de escasez de tiempo y administran el día a día en forma ajetreada y estresante, dedicados a resolver múltiples problemas de diverso calibre.

En una organización inteligente los únicos problemas que deben llegar a los directivos superiores son cuestiones “divergentes”, problemas complejos que crean dilemas. El aprendizaje lleva tiempo para:

- Manejar modelos mentales
- Establecer supuestos
- Examinar su grado de coherencia y precisión
- Comprender como se entrelazan los modelos en sistemas cada vez más complejos.

IDENTIFICAR CUESTIONES IMPORTANTES PARA LA ORGANIZACIÓN EN EL FUTURO, AYUDAR A OTROS A CLARIFICAR SUS PROPIAS DECISIONES Y EJERCER LABORES GENERALES DE DISEÑO ORGANIZACIONAL SON LOS ROLES Y RETOS DE LOS ADMINISTRADORES DEL FUTURO.

5. LOCALISMO Y COMUNICACIÓN

Sin una buena comunicación el localismo no tendría razón de ser. Constituye punto central del engranaje CENTRALISMO-LOCALISMO y permite el equilibrio entre estas dos formas de gobierno que pueden coexistir si se precisa y define la gestión de la organización. Lo contrario llevaría a extremos no deseados: un Centralismo excesivo más comunicación nula = desmembración de la organización, vista como un todo. Un localismo enfatizado sin comunicación, por su parte, originaría un completo caos en el manejo de la organización.

III. GESTION Y GOBIERNO DE COOMEVA EN RELACION CON EL LOCALISMO

1. PRINCIPIOS Y VALORES

Teniendo como fundamento la teoría de LOCALISMO es importante hacer una verificación entre el contenido de ésta y los fundamentos teóricos, legales, jurídicos, estatutarios y reglamentarios que guían el quehacer de COOMEVA.

Principios y Valores Cooperativos

COOPERATIVA MÉDICA DEL VALLE Y DE PROFESIONALES DE COLOMBIA – COOMEVA-, contiene en todos los instrumentos de su ideario conceptual y legal los valores universales del Cooperativismo:

- HONESTIDAD
- SOLIDARIDAD
- TRABAJO EN EQUIPO
- SERVICIO
- CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS
- CONFIANZA

Así también, sustenta en sus Estatutos y Códigos, leyes y circulares, Acuerdos y Resoluciones y todos los demás documentos los principios que constituyen la esencia y fundamentos del cooperativismo a nivel universal:

- Asociación voluntaria y abierta
- Control democrático por los asociados
- Participación económica de los asociados
- Autonomía e independencia
- Educación, capacitación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad

Así COOMEVA es pertinente con la definición de Cooperativa: “es una asociación autónoma de personas agrupadas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente”

Como punto de referencia teórica para sustentar la tesis contenida en esta ponencia, en forma sucinta, se enuncian los valores corporativos:

- RESPETO
- RESPONSABILIDAD
- LEALTAD

- **HONESTIDAD**
- **TRABAJO EN EQUIPO**
- **SERVICIO AL CLIENTE**
- **MEJORAMIENTO CONTINUO**
- **COMPETITIVIDAD**

En este caso COOMEVA, como cooperativa, no es pertinente a la empresa corporativa que se define como:

“Una corporación es una modalidad de sociedad comercial, sujeto a las leyes particulares de cada país, pero que en lo fundamental realiza varias actividades o negocios, algunos de la misma orientación, pero otros diversificados, esto con el fin de no exponer a sus socios o accionistas a un riesgo”. Así por ejemplo, una corporación financiera podría tener un Banco, un puesto de Bolsa, una operadora de pensiones. Individualmente al segregarse los negocios los alcances de tasas impositivas, de distribución de utilidades son menores y segregadas, por lo que bien administradas logran una mejor consolidación.

Se puede afirmar entonces que lo que diferencia, básicamente, a la Cooperativa de la Empresa Corporativa es que la cooperativa opera sin fines de lucro y pertenece a sus asociados que son sus dueños y sus principales usuarios. Siendo las empresas corporativas fundamentalmente empresas privadas operan con el propósito de hacer unas ganancias sobre su capital invertido que pertenece a unos pocos accionistas.

En una cooperativa cada socio tiene derecho a ejercer un solo voto sin importar cuánto haya aportado. Así se logra que todos participen en la toma de aquellas decisiones que puedan afectar la sociedad. Este principio garantiza la democracia política. En cambio en una empresa corporativa el que decide es el o los accionistas que tengan más acciones.

2. FUNDAMENTOS LEGALES DE COOMEVA Y SU RELACIÓN CON EL LOCALISMO

COOMEVA está enmarcada en el contexto jurídico estatal desde la Constitución Nacional y bajo las Leyes 79 de 1988 y 454 de 1998. Esta última norma que está referida a la Economía Solidaria tiene elementos interesantes relacionados indirectamente con el localismo, que vale la pena traer a colación. En su artículo 5 dice que uno de los fines de la economía solidaria es el de contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa y el de garantizar a sus miembros la participación y acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna. En el entendido de que COOMEVA está presente en 1200 municipios es innegable que para garantizar estos fines de la economía solidaria debe llevar a cabo una descentralización que permita la participación equitativa de los derechos de los asociados.

De otra parte el artículo 8 de la misma Ley establece la realización de operaciones para cumplir el objeto social de las entidades de Economía Solidaria mediante sistemas de integración vertical y horizontal, estableciendo redes de inter-cooperación territorial o nacional.

Más aún, el artículo 10 establece que las entidades de Economía Solidaria pueden participar en “el diseño, debate, ejecución y evaluación de los planes territoriales de desarrollo, en especial para introducir en ellos programas que beneficien e impulsen de manera directa la participación y desarrollo de su comunidad coherente y armónica con el desarrollo y el crecimiento territorial.” Y la Ley va más allá cuando afirma en sus artículos 11 y 12 que los entes territoriales podrán apoyar los programas de desarrollo de la Economía Solidaria y que las organizaciones de carácter solidario trabajarán por el desarrollo sostenible de las comunidades de su ámbito territorial. Se da aquí en forma interesante la apertura legal para que los gobiernos territoriales y las cooperativas formen un frente común para establecer programas comunes de desarrollo.

Desafortunadamente en esta materia no se ha dado ni el primer paso por parte de COOMEVA pues ha estado ajena al desarrollo comunitario, ni siquiera en el tema de educación. El tema del localismo gana aquí un papel preponderante y abre un horizonte sin límites para que los gobiernos y las cooperativas hagan frente común para contribuir al desarrollo armónico de las comunidades; Nada puede hacer una empresa de cualquier índole si no se relaciona con su entorno; desde el punto de vista sistémico, tanto organizaciones de cualquier tipo como comunidad, sociedad, gobierno, proveedores, forman parte de un todo y están interactuando permanentemente.

COOMEVA ha incursionado en el tema del localismo de manera tangencial, a nuestro juicio. Sólo recientemente y desde el 2010 se empieza a hablar del tema, a partir de la Declaración de Calima y del Plan Estratégico 2015, situación que se saluda con esperanza pues la percepción que tienen los asociados de los órdenes local y regional distintos a Cali es el excesivo centralismo que impera en la Cooperativa y que no permite aplicar los principios cooperativos y solidarios.

3. MARCO NORMATIVO INTERNO DE COOMEVA Y LOCALISMO

Son pocas las referencias dentro del marco normativo de COOMEVA relacionadas con el LOCALISMO. Veamos:

3.1 ESTATUTOS

Artículo 1. La Cooperativa es una organización con unidad de propósito, dirección y control, con estructura organizacional única y la misma base social
--

Artículo 2. la Cooperativa como empresa es una persona jurídica de naturaleza solidaria, de derecho privado, sin ánimo de lucro, con objeto social múltiple, organizada en una sola entidad jurídica para atender las necesidades de sus asociados, mediante concurrencia de servicios, unidad de propósito, dirección y control, con dirección central y gestión descentralizada.....

<p>Artículo 58. la organización de la Cooperativa se dará en tres órdenes fundamentales: nacional, regional y zonal.</p>
<p>Artículo 59. la administración de COOMEVA tiene una estructura de gobierno corporativo, que se caracteriza por la existencia de sus estructura asociativa y empresarial, organizada en sus tres (3) órdenes, nacional, regional y zonal.</p>
<p>Artículo 61: COOMEVA tendrá cien (100) delegados....”; estos se elegirán así: 1. Un (1) delegado por cada regional existente a la fecha de la convocatoria, elegido en cada zona electoral regional especial, 2. el resto distribuido en cada una de las zonas electorales establecidas en forma proporcional al número de asociados hábiles.</p>
<p>Artículo 62. Son zonas electorales las ciudades sedes de regional, las ciudades que son Unidades de desarrollo zonal y aquellas ciudades que sin ser sede de regional o Unidad de desarrollo zonal tengan un número mínimo de asociados equivalente al 1% del total de asociados.....</p>
<p>Artículo 77. Las Unidades regionales se constituirán por una o varias zonas o unidades de desarrollo que alcancen un nivel adecuado de cobertura social y de consolidación económica y serán autorizadas con la autonomía de funcionamiento previstas en las normas del estatuto y en las reglamentaciones pertinentes del Consejo de administración.</p>
<p>Artículo 78. La administración de una Regional está supeditada a las directrices y políticas emanadas de la asamblea General y del Consejo de administración y a los lineamientos del presidente ejecutivo y está a cargo de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. la Junta regional de delegados. 2. el Comité regional de administración. 3. el Gerente regional Corporativo.
<p>Artículo 80. Las normas establecidas en este estatuto para la reunión y funcionamiento de la asamblea General, se aplicarán en lo pertinente, a las Juntas regionales de delegados.</p>
<p>Artículo 87. 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. La autorización de su funcionamiento corresponde al Consejo de administración en aplicación del reglamento de descentralización que éste expida.</p>
<p>Artículo 107. PARÁGRAFO. la Junta de Vigilancia delegará sus funciones en lo pertinente, en los Comités de Vigilancia regionales y zonales,</p>
<p>Artículo 114. ORGANIZACIÓN ELECTORAL REGIONAL Y ZONAL. El Tribunal de elecciones y escrutinios, nombrará para cada una de las zonas electorales Comisiones integradas por tres (3) asociados hábiles y sus respectivos suplentes numéricos.</p>

Todas las referencias al localismo tienen que ver con la descentralización como forma de gestión y con la distribución en forma proporcional de las funciones y procesos desde el ámbito nacional hasta el segundo y tercer orden (regional y local) respectivamente, estos son aspectos meramente administrativos y de organización. No existe mención alguna que se refiera al empoderamiento de los asociados dentro del principio de participación democrática ni a la relación con el entorno regional y local.

3.2. CODIGO DE ETICA

Examinemos ahora el Código de Ética, adoptado mediante Resolución 02 de 1998; en su parte inicial establece “Adoptar el Código de Ética de la Cooperativa y su Grupo Empresarial basadas en..... y además **“PROCURANDO el fortalecimiento de las estructuras zonales y territoriales y la primacía del asociado (entre otros).** El artículo 3º, a su vez, compromete a los Dirigentes y Administradores a “Impedir la concentración de poder.....”

Lo que se percibe por parte de los asociados es un debilitamiento progresivo de las Regiones y especialmente de las Zonas y una fuerte concentración de poder y centralismo excesivo en el ámbito nacional de los entes de Dirigencia como de la Administración.

3.3. CODIGO DE BUEN GOBIERNO

Por su parte, el Código del Buen Gobierno, promulgado mediante Resolución Nro. 03 del 29 de marzo de 2008, contiene elementos indicativos del manejo local de la cooperativa. Veamos:

En el Preámbulo establece, entre otros, que el Código tiene como objeto “generar **confianza** a todas aquellas personas que tienen relación con COOMEVA y su grupo empresarial en razón que el desarrollo de sus objetivos sociales, está regido por los principios de transparencia, claridad y autonomía, que garantiza su existencia,.....”. En el artículo 5º. Describen los dos valores corporativos: el trabajo en equipo y la confianza. Si las decisiones fluyen de arriba hacia abajo no puede hablarse de trabajo en equipo. Por su parte, la desconfianza que proviene de la alta dirección (Dirigentes y Administradores) ha generado la acumulación de funciones y decisiones en el gobierno central de la cooperativa.

Es bien interesante el siguiente contenido, relacionado con los compromisos de Gobierno, dentro de los que se destaca el del estilo de Gobierno que regirá al Consejo de Administración, que debe hacer énfasis, entre otros temas, en:

- El estímulo de la diversidad de puntos de vista:
- Fortalecer la descentralización y la democracia participativa

A cuatro años de haberse promulgado este Código de Buen Gobierno, el asociado se pregunta:

- ❖ Se ha respetado la diversidad cultural regional para la elaboración de los distintos programas cooperativos?
- ❖ Lo estratégico es más importante que lo administrativo?

- ❖ Las Regionales y, especialmente las zonas y localidades, tienen una organización fuerte y bien estructurada que permita el trabajo en equipo, la participación democrática, la representatividad en la Asamblea General?
- ❖ Es acertada la real dependencia, en los tres niveles: nacional, regional y zonal, de la dirigencia a la administración?

Finalmente los artículos 35 y 36 del Código de Buen Gobierno hablan sobre la organización regional y zonal, haciendo énfasis en su estructura y su limitada autonomía siempre circunscrita a las políticas aprobadas por el Consejo de Administración. Sin que esto sea negativo es conveniente pensar en una combinación entre funciones centralizadas y aquellas descentralizadas que les permitan a las Regionales y a las Zonas disponer de un nivel de autonomía racional y controlada.

3.4. PLAN ESTRATEGICO Y DECLARACION DE CALIMA

Por su parte el Plan Estratégico 2015, aprobado en septiembre de 2010 y la Declaración de Calima formulada por esa misma fecha muestran claramente el interés de la Cooperativa en la asunción del LOCALISMO como forma de manejo de la Cooperativa, sin dejar de resaltar siempre el CENTRALISMO como forma de gobierno para mantener la unidad de dirección y control.

El Plan desarrolla cuatro ejes temáticos y 7 objetivos estratégicos, dentro de los cuales se hace referencia a temas de LOCALISMO.

La Declaración de Calima, formulada en la misma fecha que el Plan Estratégico dice en uno de sus apartes:

“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.”

El Presidente Ejecutivo del Grupo COOMEVA, en una propuesta efectuada posteriormente a la formulación del Plan Estratégico advierte claramente que entre las directrices del plan estratégico se encuentra la del LOCALISMO, “valorado como una de nuestras mayores fuentes de posicionamiento y generación de valor y concretado a través de una oferta adaptada a las características de cada grupo de asociados.” Menciona también como directrices relacionadas con el LOCALISMO, la unidad de gobierno, la cercanía y acceso al asociado, el desarrollo de la marca como activo estratégico y la generación de servicios que faciliten la vida al asociado. En ellos frases como “ahondar las raíces locales”, “participación local en la identificación de oportunidades”, “respetar características locales”, “abrir canales para que en las localidades se pueda adaptar la misma a lo que el asociado está requiriendo”, suenan muy a propósito para modernizar la gestión de COOMEVA. A casi dos años de haberse promulgado el plan estratégico, sin embargo, no se perciben señales de cambio alguno, con la honrosa excepción del programa SABER COOMEVA que prepara y capacita a los dirigentes.

Sin embargo, en el mismo documento, el Presidente Ejecutivo no deja de lado el CENTRALISMO como forma de coexistencia con el LOCALISMO, explicando que aquel permite el gobierno y estabilidad de una entidad tan grande y compleja como lo es Coomeva. No dudamos que sea así y que no todo puede dejarse al libre albedrío de las regiones. Lo que sucede es que la balanza se ha inclinado excesivamente al CENTRALISMO, creando situaciones exageradas de manejo hasta de los procedimientos más sencillos.

4. GOBIERNO Y ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE COOMEVA:

El tipo de gobierno y organización Administrativa es predominantemente centralista y de control. Su estructura es jerárquica y piramidal. Esto se deduce del análisis de las relaciones de los entes de los dirigentes y organismos de administración. Aunque teóricamente y por principios cooperativistas, deberían ser participativos y con autonomía racional y controlada, que permitan el continuo aprendizaje, que generen actividades creativas para lograr un desarrollo global e integral, aplicando para ello la visión sistémica que permita sentir la ALDEA UNIVERSAL pero aplicada al entorno, a las necesidades y a las particularidades regionales y zonales. Solo esto daría autonomía y capacidad de decisión basada en la confianza y calidad de sus dirigentes y administradores locales.

COOMEVA construye una Organización inteligente:

Claro que en COOMEVA no solo se construye sino que tiene una organización inteligente, desafortunadamente hoy perfilada por la economía del mercado y no por la Economía Solidaria. La creación y puesta en marcha de las Empresas Corporativas ha distorsionado significativamente a Coomeva como Cooperativa al servicio de sus asociados. Ejemplos: Bancoomeva, transformó a los asociados en clientes y Coomeva Salud no distingue, para la prestación de su servicio, a los asociados de los usuarios.

En síntesis las formas de participación en el Gobierno de COOMEVA atentan contra la participación democrática puesto que “la cima piensa y los directivos locales actúan”

IV. ESTUDIO DE CASOS EN EL AMBITO ZONAL

Del estudio, análisis y reflexión del marco teórico de LOCALISMO y de la realidad de COOMEVA se hace necesario ilustrar con la presentación de casos focalizados en nuestro ámbito zonal, siendo probable que sean terrenos comunes para todas las Zonas y Regionales. Se advierte que si bien hay muchos problemas relacionados con el exceso en el manejo de la gestión central, sólo se abordarán algunos que son significativos.

1. GOBIERNO DE COOMEVA: EL ROL DE LOS DELEGADOS

La Asamblea General es el órgano soberano de la cooperativa y su regla de decisión es la democrática. El artículo 29 de la Ley 79 de 1988 establece que “En este evento los delegados serán elegidos en el número y para el período previsto que en todo caso **deberá garantizar la adecuada información y participación de los asociados**

En la práctica, la aplicación de esta norma y otras correspondientes presenta, sin embargo, algunos problemas en el ámbito zonal y pudiera ser también en el regional: 1. La falta de comunicación institucional entre los delegados y los asociados; no existen mecanismos formales de comunicación entre los delegados y sus representados. El Delegado hace parte de la Junta Zonal de Representantes pero no hay una efectiva conexión entre aquel y el común de los asociados, lo que impide un conocimiento real de la situación del asociado. Es bien cierto que el Delegado recibe y lleva sus inquietudes y propuestas a la Asamblea de Delegados, pero bajo un pensamiento sistémico no existe la retroalimentación debida y formal entre ellos. 2. El escaso número de delegados que denota falta de representatividad en una asamblea. En nuestro caso tenemos 1 Delegado. Para el caso de la Cooperativa 100 delegados en representación de 265.725 asociados (mayo/12) significa un porcentaje mínimo de 0.037% que en verdad impide disponer de una representación pluralista y más efectiva.

Si bien el Delegado Zonal en la Asamblea puede formar bloques de opinión y decisiones con delegados de otras zonas o regiones, no se considera suficiente para hacer valer y respetar los derechos de las minorías zonales y locales. Es la voz única y aislada de un número de asociados que exige atención y equidad en el trato con respecto a los asociados ubicados en las regiones y, consecuentemente en los centros de poder.

2. LA PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA

La poca responsabilidad comprometida en la organización del sistema de elecciones que ha generado problemas que no han sido resueltos. Tal es el caso de las elecciones pasadas, en las que por encima del criterio del Comité Zonal de Vigilancia Zona Pasto, se habilitaron los votos de Ipiales que eran nulos por no llenar los requisitos establecidos (firma del Delegado). Ni el Comité Regional de Vigilancia, ni la Junta

Nacional de Vigilancia se pronunciaron o por lo menos respondieron a la denuncia hecha por el Comité de Vigilancia Zona Pasto.

3. LA COMUNICACIÓN

Hay carencias en la COMUNICACIÓN empresarial y cooperativista entre los distintos niveles (nacional, regional y zonal) y entre los entes de la dirigencia, igualmente a todos los niveles.

Lo anterior genera conflictos en el cumplimiento de los deberes y la prestación de los servicios a los asociados y desdibuja el quehacer efectivo de la Cooperativa al igual que dificulta la obtención de la información necesaria para el cumplimiento de las funciones de la Dirigencia, con el ingrediente adicional cualquier información tiene que ser aprobada por las instancias superiores, ya sea en Cali o por el Ente competente de nivel nacional.

4. MANEJO OPERATIVO NACIONAL-REGIONAL-ZONAL, en ASPECTOS FISICOS, FINANCIEROS, ORGANIZACIONALES

En los distintos aspectos de la gestión cooperativa y de las empresas de COOMEVA se presentan situaciones que denotan el excesivo centralismo, la desconfianza y las decisiones verticales de arriba-abajo sin consultar los ámbitos locales. Veamos:

4.1. PRESUPUESTO ZONAL

El presupuesto de la Cooperativa para la Zona viene determinado desde la Regional. Ni los Dirigentes ni la Gerencia Zonal participan en su elaboración contrariando así los principios cooperativos de participación democrática y equidad.

Para el nivel zonal es un presupuesto carente de estructura porque viene determinado por componentes aislados, algunos sin desagregar por ítems o por períodos, así:

PRESUPUESTO
Fondo de Recreación
Fundación Coomeva
Comité de Educación (presupuesto regional, no zonal)
Juntas Zonales
Comité de Vivienda
Comité Administrativo
Gastos Generales de Administración

Entendemos que el presupuesto de zonas y localidades debe partir de unas necesidades reales, generadas en la elaboración de un programa anual de actividades en todos los frentes, sin que esto signifique el ignorar los lineamientos generales sobre cuantía, estructura y otros temas de esa índole que provengan del gobierno central de la Cooperativa.

4.2. DECISIONES ORGANIZACIONALES

Las Zonas carecen de la autonomía para determinar aspectos muy importantes en materia de necesidades. Un ejemplo muy claro de esta situación es la de la construcción de la sede de la Zona Pasto. Ha transcurrido un tiempo más que prudente para su ejecución, debido en gran parte a la lentitud en la toma de decisiones que provienen del gobierno regional. Tanto la compra de lote como el diseño de la construcción han sido obra del gobierno regional y la Dirigencia Zonal ha tenido que manifestarse enérgicamente para acceder a la información y reclamar su participación en la toma de decisiones frente a este caso.

En otro sentido, la información sobre distintos tópicos es manejada exclusivamente por la Regional Cali. Para acceder a información con la cual trabaja el Comité Zonal de Vigilancia, no solo se debe acudir a la administración zonal sino al nivel regional y aún al nacional para obtener el permiso correspondiente. Hay un excesivo celo y un gran nivel de desconfianza hacia la Dirigencia Zonal y aún hacia la misma Administración Zonal.

4.3. RECREACIÓN Y CULTURA, PROGRAMACIÓN DE EVENTOS

Un caso bastante ilustrativo del centralismo de la Administración COOMEVA es el relacionado con la programación de los eventos culturales y de recreación. No es justo que para estas actividades las Zonas no tengan autonomía para hacer y desarrollar programas acordes con la cultura de la zona y manejar el presupuesto de manera autónoma y deban tener la aprobación de las propuestas y el presupuesto por las instancias centrales. La concepción de la teoría X como referente de administración empresarial hace rato que dejó de tener vigencia. No será posible que la Dirigencia Central de COOMEVA acepte que en las zonas también hay pensamiento cooperativo, de iniciativa y una dirigencia con capacidad de liderazgo para hacer de la Zona una instancia competitiva y de desarrollo integral?

4.4. CREDITOS A LOS ASOCIADOS

Toda solicitud de crédito tiene que ser enviada para su aprobación a Cali; los requisitos, la mayoría correspondiente al protocolo del papeleo. Se supone que los asociados estamos registrados como tal en el banco de datos, que para COOMEVA debería ser más importante el carnet de asociado que la cédula, pero como ahora somos clientes y no asociados BANCOOMEVA puede exigir este documento. Se obliga antes de hacer el pre-estudio del crédito, a obtener el certificado de los centros de riesgo con un valor de \$17.000.00, para aprobar el préstamo. El desembolso del mismo tiene una demora de 15 días mínimo y así otras exigencias más. Es necesario, con el uso de la nueva tecnología y la competitividad bancaria que se haga una reingeniería que modernice esta nueva empresa corporativa de COOMEVA.

De todas maneras en este caso; COOMEVA CON BANCOMEVA NO FACILITA LA VIDA.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta ponencia sobre LOCALISMO tiene el propósito de llamar la atención de la Dirigencia y la Administración de COOMEVA sobre la importancia de la participación democrática y equitativa en el gobierno de la cooperativa.

No se trata sin embargo de pensar en la implantación del localismo como forma de gobierno porque al ser COOMEVA una cooperativa cohesionada y tener unidad de propósito, dirección y control deben existir prácticas de centralismo que le permitan llevar las riendas generales de la misma, teniendo en cuenta la universalidad del manejo tecnológico y las economías de escala que flexibilizan y optimizan costos. Pero la Cooperativa debe pensar que la participación local aporta significativamente a la Cooperativa en cuanto enriquecen la pluralidad del pensamiento y las acciones.

Dado que se quiere construir a COOMEVA como una organización inteligente, teniendo en cuenta el pensamiento sistémico como integrador de las demás disciplinas, hay que pensar en COOMEVA como organización que afecta al entorno pero que también es influenciado por él y que tiene una responsabilidad social, no solamente a través de la Fundación COOMEVA, que en nuestro medio es de bajo impacto sino mediante el ejercicio de la visión compartida con otras organizaciones o instituciones territoriales.

Se puede afirmar que lo que diferencia básicamente a la Cooperativa de la Empresa Corporativa es que la cooperativa opera sin fines de lucro y pertenece a sus asociados que son sus dueños y sus principales usuarios. Siendo las empresas corporativas fundamentalmente empresas privadas que operan con el único propósito de hacer unas ganancias sobre su capital invertido que pertenece a unos pocos inversionistas. En una cooperativa cada socio tiene derecho a ejercer un solo voto sin importar cuánto haya aportado. Así se logra que todos participen en la toma de aquellas decisiones que puedan afectar la sociedad. Este principio garantiza la democracia política. En cambio en una empresa corporativa - individualista- el que decide es el o los accionistas que tengan más acciones.

De llegar a implementarse el localismo, tendría que enfocarse la decisión sobre el número de delegados a la Asamblea, así como su forma de agrupación, de distinta manera a la actualmente vigente. Podría pensarse en una especie de asambleas intermedias y regionales, como una Asamblea de Presidentes del Consejo de Administración Zonal de asociados que a su vez se relacionen directa y formalmente con los 100 delegados de la Asamblea General para llevar la vocería de las regiones, zonas y localidades.

Las Zonas deben disponer de su propia información y tener autonomía para su manejo. Es obvio que hay información de reserva y a la que pueden tener acceso sólo las personas autorizadas para ello. Pero debe existir un manual de procedimientos en el manejo de la información que establezca tipo de información, niveles de acceso,

responsables y responsabilidades. Sólo así, habrá fluidez y agilidad en los procesos que utilizan la información como insumo básico.

En el informe de Presidencia Ejecutiva correspondiente al período de mayo/12 se encuentra que el proyecto de la descentralización del presupuesto se está adelantando, noticia que se saluda con esperanza. Sin embargo, sería importante que se diera a conocer quienes participan en el proyecto para involucrar actores locales que hagan aportes reales al mismo.

Se recomienda incluir la COMUNICACIÓN como la quinta FUNCIÓN PRINCIPAL y estatutaria de COOMEVA: Dirigir-Administrar-Controlar- Asesorar y **COMUNICAR**

Se recomienda llevar a cabo un plebiscito para que COOMEVA vuelva a lo básico, sin que esto implique que no pueda seguir como accionista de las Empresas Corporativas

VI BIBLIOGRAFIA

Arana Velasco, Alfredo. Informe Presidencia Ejecutiva período mayo de 2012. Cali. Junio de 2012.

Chaves, R. y Schediwy, R. (ed) (2004): Monográfico:Gobierno, democracia y directives de las Empresas Cooperativas, Ciriec-España, Nro. 48.

COOMEVA. Estatutos de la Cooperativa Médica del Valle y de los Profesionales Colombianos. Cali. Marzo 25 y 26 de 2011.

COOMEVA. Acuerdo 02-RE-AS-ET 98-02. Código de Ética XXXV Asamblea General. Cali. 2005.

COOMEVA. Acuerdo 268-AC-CA-ET-2005-268. Código de buen Gobierno. Consejo de Administración. Cali. 2005

COOMEVA. Plan Estratégico 2015 y Declaración de Calima. Consejo de Administración. Cali. Septiembre de 2010.

Congreso de Colombia. Ley 79 de 1988, por medio de la cual se actualiza la legislación cooperativa. Bogotá. 23 de diciembre de 1988.

Congreso de Colombia. Ley 454 de 1998, por la cual se regula la Economía Solidaria. Bogotá. 4 de agosto de 1998.

Senge, P. La Quinta Disciplina en la práctica/P. Senger; Ch. Roberts; R. Ross. Buenos Aires. Granica, 2009.

Saber COOMEVA. Programa para Dirigentes Cooperativos. Cali. 2011.