



**APRENDIZAJES COOPERATIVOS
PARA UNA GESTIÓN DE LA
SOLIDARIDAD**

Misión

Generamos bienestar a nuestros asociados a través de soluciones financieras solidarias.

Visión

En 2023 seremos una de las empresas líderes en el sector solidario, formando parte de la vida de nuestros asociados y sus familias.





Aprendizajes cooperativos para una gestión de la solidaridad

Autor
Juan David Arias Calle

Diseño, impresión y acabados
Cooimpresos
PBX: 57 604 448 39 55
Medellín - Colombia
cooimpresos@cooimpresos.com
www.cooimpresos.com

Medellín - Colombia
2023

Prohibida la reproducción total o parcial, sin autorización expresa de la Cooperativa de profesores Universidad de Antioquia
–Cooprudea–.

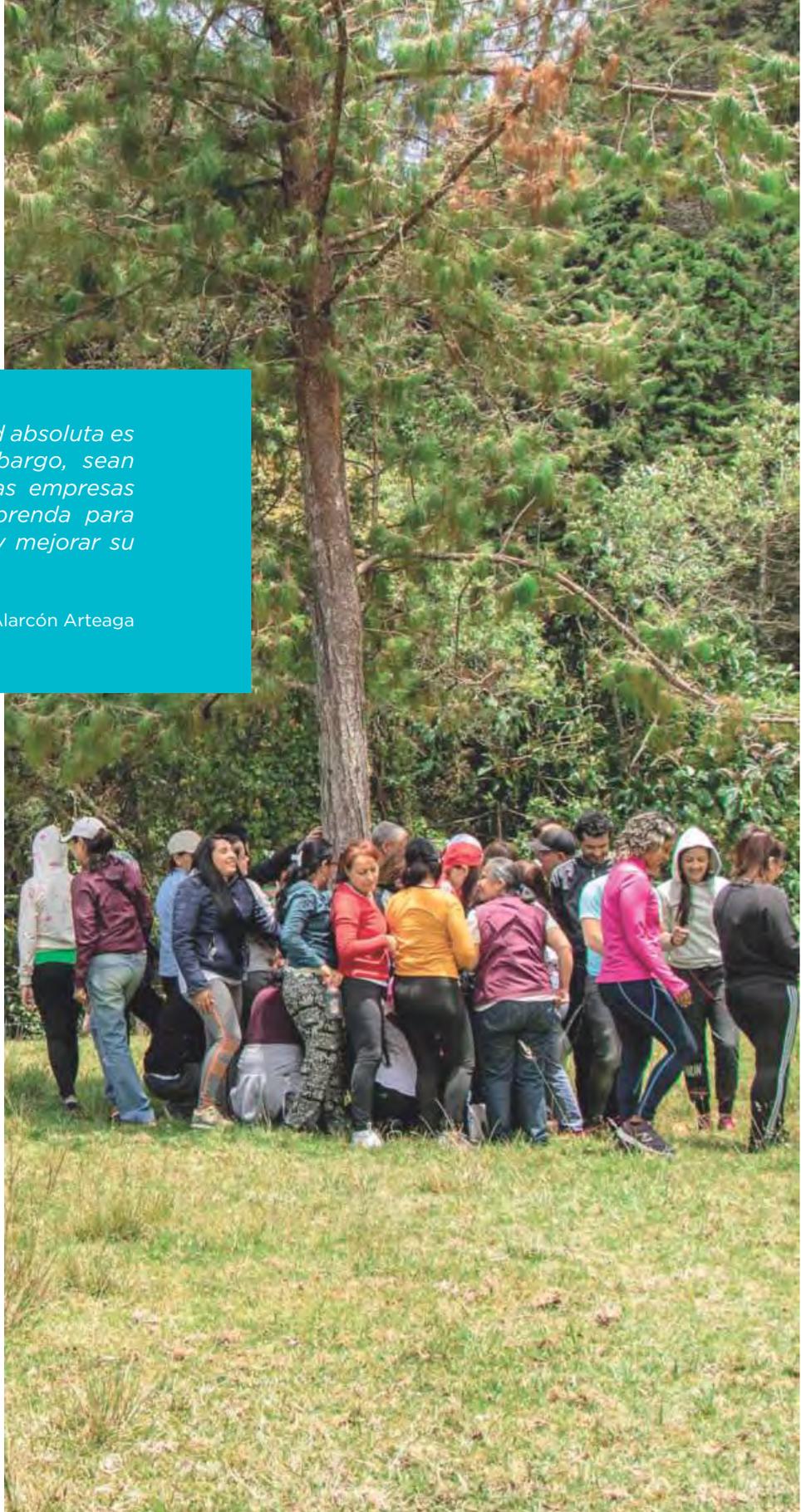


APRENDIZAJES COOPERATIVOS PARA UNA GESTIÓN DE LA SOLIDARIDAD



Dicen que la felicidad absoluta es intolerable. Sin embargo, sean bienvenidas todas las empresas que el hombre emprenda para amarse a sí mismo y mejorar su estadía en esta tierra.

José Jairo Alarcón Arteaga



Contenido

Prólogo	7
Presentación	9
LA FASE ROMÁNTICA: CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO COOPERATIVO	11
Los jueves de la memoria	11
La fundación y el trabajo de los primeros dignatarios	13
La participación en contexto	17
Los proyectos sociales y la crisis de 1991	21
La Cafetería de Artes	24
El Centro Social La Fraga	26
LA FASE CONCRETA: LOS AÑOS DE APRENDIZAJE	30
El Fondo Editorial Cooperativo-FECO	30
La universidad que lo tuvo todo menos el nombre	35
Por la senda del crecimiento: la participación informada	39
Los proyectos educativos y su impacto social	41
La revista Ser Solidario	43
El pensamiento social cooperativo y la segunda época de Ser Solidario	45
La pandemia de 2020 y 2021: una oportunidad de oro para la construcción del tejido social en Cooprudea	47
A modo de conclusión	50

El Centro de Asesorías y Consultorías y otros servicios	51
El Control Social y Ético en Cooprudea	54
El Tribunal de Ética	56
La administración del riesgo	57
La planeación del crecimiento	58
La solidaridad y el Comité de Solidaridad	60
El tiempo libre, la recreación y el deporte en Cooprudea	61
LOS AÑOS DEL CRECIMIENTO INFORMADO	62
La década de las transformaciones (2013-2023)	62
De lo manual a las tecnologías de vanguardia	64
De las fábulas empresariales o el poder del conocimiento	66
La anécdota como método de enseñanza y aprendizaje	67
La tecnología: clave del desarrollo	69
Trabajar en Cooprudea	76
La librería: patrimonio cultural de la Universidad	78
El proyecto cultural y la celebración de los 30 años de Cooprudea	82
Continuar por la senda del crecimiento: los retos futuros	88
Referencias bibliográficas	91



Prólogo

Leer este libro me llevó a un viejo recuerdo de infancia cuando, después de una migración forzada por la violencia, regresamos a nuestro pueblo y casa natal. Ella parecía esperarnos y guardaba aún el calor de los mejores momentos de nuestra niñez.

Ver a nuestra empresa solidaria en esta condensada y bella narración, igual me llevó a evocar las dificultades de su nacimiento y el compromiso de quienes siempre estuvimos a su lado en procura de lograr ser un eficaz aporte a sus asociados y a la universidad.

La década de los ochenta, y en particular el año 1983, se caracterizó por un despliegue inesperado de la violencia y el narcotráfico; el dinero fácil se regaba en abundancia en todos los ámbitos de la vida cotidiana, y el lujo y el derroche llevó hasta el congreso de la república a su máximo exponente.

En este ambiente hablar de solidaridad y ayuda mutua era, si no extraño, por lo menos difícil e incomprensible y la Universidad de Antioquia, reflejo de la sociedad, no fue la excepción.

La idea de una cooperativa en nuestra universidad fue tímidamente acogida por un minúsculo grupo de profesores, a quienes el tiempo y la entrega de directivos y empleados dieron la razón, y hoy somos una empresa sólida y confiable que ha servido con creces las necesidades de ahorro y crédito de sus asociados.

Esta historia solo se da con la intención que se reconozca la labor y compromiso de empleados, directivos y asociados con la realidad que hoy vivimos y con la esperanza que motive a otros tantos a participar en sus procesos sociales.

El cooperativismo es una filosofía, una doctrina y una práctica que ha sido y será siempre esperanza para un mejor vivir. El que Cooprudea lo esté demostrando en nuestra universidad es una prueba de ello y será siempre nuestro orgullo.

Sixto Iván Orozco Fuentes
Presidente del Consejo de Administración



40 años
COOPRUDEA
COOPERATIVA DE PROFESORES UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

El arte de servir



Presentación

Por espacio de cuatro décadas, la Universidad de Antioquia, la región y el país han visto crecer y fortalecerse a un emprendimiento solidario. Uno particular, nacido de un grupo de profesores universitarios que vieron en el modelo cooperativo una forma de gestionar y resolver sus necesidades más inmediatas; y que ahora, pasado el tiempo y superadas las crisis tanto externas como internas propias de toda obra humana, se presenta como una cooperativa sólida y en crecimiento, tanto en su base social como en sus activos y en sus proyecciones.

En el proceso de conocer a Cooprudea para escribir sobre ella, no tardé mucho en reconocer ciertos rasgos de su naturaleza, muy parecida a la de la Universidad: en continuo debate y deliberación, en permanente conciencia del cambio social, acompañada por la técnica y la tecnología al servicio del mejor estar humano, atravesada siempre por el deseo de aprender de sus asociados, y ocupada en la cualificación constante y creciente de sus empleados.

Cada persona con quien conversé sobre la cooperativa utilizó la palabra aprender. Los empleados reconocen que un gran valor de Cooprudea es la forma como sus aprendizajes y su experiencia son reconocidos. Varios consejeros y miembros de comités expresan haber aprendido mucho de legislación y

administración cooperativa, o haberse dedicado a estudiar para ejercer la labor. Gulfran Aviléz López, su gerente por casi 30 años, es un lector voraz e inquieto en temas de administración y tecnología que se ocupó siempre de transmitir sus aprendizajes a sus colaboradores y a los asociados en diversos espacios.

Así, por encima de todo, es claro que en Cooprudea el conocimiento se construye colectivamente y cobra valor día con día. Y esto es debido a que las decisiones que van tomando sus asociados, en la deliberación democrática, casi siempre resultan ser las que mejor le permiten irse adaptando a los cambios económicos y sociales, precisamente porque debido a su origen académico, a su espíritu universitario, el saber y la racionalidad argumentada terminan imponiéndose. Obviamente, en el largo transcurso de cuatro décadas, se han emprendido aventuras y tomado riesgos, siempre de buena fe, algunos de los cuales no terminaron del todo bien. De esos aprendizajes es que quisiéramos hablar aquí.

Los errores y las crisis, en el caso de Cooprudea, han sido entonces las principales herramientas de aprendizaje. La actitud crítica y vigilante, la fiscalización y la suspicacia, en ocasiones mal vistas, son muy valiosas en la construcción colectiva porque exigen de los consejeros, los integrantes

de los comités y la gerencia no solo transparencia, sino también claridad y racionalidad en la ejecución del proyecto cooperativo. Es un cierto equilibrio, no exento de tensiones, que se construye permanentemente como producto del diálogo.

De ahí que el título de este libro, Aprendizajes cooperativos para una gestión de la solidaridad, evoque el hecho de que los dignatarios¹ debieron siempre capacitarse con intensidad en economía solidaria; incluya el conocimiento generado por el diálogo y la deliberación democrática; valore el papel colectivo de la acción crítica sobre la gestión cooperativa; reconozca el espíritu de aprendizaje y necesidad de mejora continua que anima a los empleados de la cooperativa; y deje constancia de que Cooprudea ha mantenido siempre como política la inclusión del saber de los asociados, y fomenta en ellos aprendizajes significativos y duraderos sobre el arte, la historia, la educación financiera y la vida social y cultural de la comunidad que habita.

El presente trabajo, fruto de un proceso de investigación más centrado en el testimonio y la observación que en el estudio detallado del archivo, ofrece una mirada particular sobre algunos acontecimientos, momentos o circunstancias que los asociados consideran cruciales en la historia de su propia iniciativa solidaria. Junto con ellos, en la construcción dialógica, se pudieron construir esos lugares de memoria o de representación que constituyen los filones de identidad del grupo al que pertenecen, y esperan se constituyan en un legado: la transmisión de un conocimiento acumulado que debe servir a quienes gestionan la cooperativa actualmente, y a quienes vendrán a futuro.

Por estas razones, el texto está organizado a la manera de un cronicón en el que se presentan, en capítulos casi siempre breves, diversos episodios o procesos vividos por los asociados o por la Cooperativa en el desarrollo de su labor misional, y que, pese a estar agrupados en tres grandes fases o momentos, pueden leerse en el orden que el lector estime conveniente.

La mayoría de los textos incluidos fueron publicados en el libro Cooprudea 1983-2013: del tiempo prestado al tiempo por venir, editado en versión electrónica por la cooperativa para la celebración de sus tres décadas. En ese momento no se pensó en editar el libro en papel, pero transcurridos diez años, el Consejo de Administración consideró importante su publicación, con algunos capítulos revisados o ampliados que dieran cuenta del desarrollo de la cooperativa en su última década.

Este libro no hubiera sido posible sin la ayuda de muchos asociados, empleados y amigos, que con generosidad y amplitud brindaron sus testimonios y abrieron sus recuerdos para hacer constar su amor hacia su cooperativa. A todos ellos mis sinceros agradecimientos. Especialmente a Marina Quintero Quintero y Grimaldo Oleas Liñan, gestores de la propuesta inicial de investigación; y a Sixto Iván Orozco Fuentes, Javier Alonso Carvalho Betancur y Jorge Enrique Posada Ramírez, presidentes de los Consejos de administración encargados de impulsar los diversos momentos de la realización de este libro. También a Marta Lucía Urrego Ramírez y Ana Cristina Arredondo Vásquez, comunicadoras de Cooprudea, por su permanente acompañamiento, su dedicación a la labor y sus aportes en la construcción de esta narrativa.

1. Asociados que han integrado algún comité o participado de alguna comisión dentro de la Cooperativa.



Los jueves de la memoria

En uno de los primeros encuentros de los jueves de la memoria², un evento programado en el año 2012 para recoger testimonios y observaciones de los asociados sobre los primeros treinta años de Cooprudea, entre los asistentes surgió la idea de que la Cooperativa había atravesado tres momentos en su desarrollo: el romanticismo inicial, la fase del individualismo, y la época de los grandes resultados financieros. Este argumento dio pie para que algunas voces añadieran que, en esta última fase, Cooprudea podría especializarse en ahorro y crédito como actividades principales, y desarrollar desde allí su compromiso social; mientras otros asistentes a la tertulia insistían en la necesidad de reforzar la multiactividad en la Cooperativa.

En esta saludable tensión entre dos posiciones, una que reclamaba la necesidad de retomar los proyectos sociales, y otra que afirmaba que era necesario fortalecer la actividad de ahorro y crédito de Cooprudea para que el retorno solidario a los asociados se convierta en la principal obra social de la Cooperativa, se sucedieron casi todas las tertulias.

La fase romántica: Construcción del proyecto cooperativo



2. Durante el proceso de investigación, que duró aproximadamente un año, se organizaron trece reuniones, cada una dedicada a un tema o pregunta particular. Asistieron especialmente aquellos asociados que habían hecho parte de los órganos de administración y de control, o quienes participaron de algún comité, iniciativa o proyecto durante la vida de la Cooperativa.

La metodología de estos encuentros, aparentemente, estaba definida: se trataba de conversatorios en los que los asistentes responderían a una entrevista semiestructurada con preguntas abiertas, cada una de las cuales correspondía a los temas que los investigadores consideraban oportuno tratar. Sin embargo, estas reuniones siempre siguieron un rumbo propio y más bien se convirtieron en encuentros en los que se conversaba libremente sobre muchos aspectos de la Cooperativa. En los jueves se discutía y se polemizaba, pues casi nadie se sentía invitado a recordar sino a actuar; importaba más la identidad, o la pregunta por la acción presente y futura, que darle un lugar de recuerdo a la memoria. O mejor, la memoria estaba alojada en la pregunta por la identidad, por el relato de lo que nos distingue de otras cooperativas y de otros movimientos, por lo que se podría mejorar, o por lo que definitivamente falló y sigue fallando. Y entonces el método se cambió y se convirtió en otra cosa: que la historia sirva evidente y ampliamente, a la ideología, a la construcción que sobre sí mismo quiera hacer un grupo. Y esa construcción, que es imaginaria y colectiva, pero hecha por individuos, podría llevarse a cabo por el testimonio y la crónica, que son también, evidentemente, productos individuales que dejarían ver un mundo de imaginarios, de saberes, de representaciones, y un escenario para las diversas prácticas de un grupo social determinado.

Convocados para hablar del pasado, los invitados de los jueves insistieron en el recuerdo como motivación para el presente. Las tertulias se convirtieron en un espacio en el que se promovía una reflexión sobre la identidad cooperativa de Cooprudea, se conversaba sobre las características culturales de los asociados, y se describían las prácticas políticas en la institución.

Pero volvamos a la formulación de los tres momentos de Cooprudea, que nos puede servir de hilo conductor de aquí en adelante, y mirémosla más detenidamente.

La idea de dividir en tres fases un proceso como el de Cooprudea, coincide en cierta forma con el pensamiento pedagógico del filósofo y matemático inglés Alfred North Whitehead³ (1861-1947), conocido más por haber escrito con Bertrand Russell el libro *Principia Mathematica* que por su obra originalísima. Para Whitehead, el proceso de enseñanza y aprendizaje atraviesa tres fases: la fase romántica, la fase de concreción, y la fase crítica. En la primera, el niño está deslumbrado con lo que le ofrece la naturaleza, por lo que habría que enseñársela desde el contacto directo y experiencial; en la segunda, la fase de concreción, la escuela deberá ayudar al adolescente a comprender los fenómenos a través de la explicación científica de los mismos; y en la tercera, la fase crítica, la universidad deberá enseñar al joven a dudar de todo lo que ha aprendido.

Siguiendo entonces esta dirección, la existencia histórica de Cooprudea puede hacerse coincidir con tres períodos más o menos diferenciados: una fase romántica, en la que jóvenes profesores movidos por un interés particular como la mejora de sus condiciones materiales de vida o el deseo de ayudar al bienestar de la comunidad de la que hacían parte, comprenden que pueden lograr sus propósitos a través de un emprendimiento de carácter solidario (1983-1992); una fase de concreción en la que entienden que los proyectos sociales que emprenden deben estar sustentados en el conocimiento administrativo y financiero de una empresa solidaria y en la planeación adecuada (1993-2012); y una fase crítica en la que comienzan a reflexionar sobre si la expansión económica por sí misma es suficiente, o si es necesario que este crecimiento esté acompañado de un buen desarrollo social de la comunidad que impactan (2013-2023).

Como se ve, para comprender estos momentos en el desarrollo de Cooprudea, es necesario dar una mirada a las condiciones que rodean la participación de los asociados en la construcción colectiva de la institución.

3. Véase Alfred North Whitehead. *Los fines de la educación y otros ensayos*. Buenos Aires, Paidós, 1965.

La fundación y el trabajo de los primeros dignatarios

La Cooperativa de Profesores de la Universidad de Antioquia, Cooprudea, fue reconocida como persona jurídica el 13 de septiembre de 1983. Mediante la resolución 1968, el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, Dancoop, reconoció la Asamblea de Fundación realizada por un grupo de profesores de la Universidad de Antioquia el 12 de agosto de 1982.⁴

A estos profesores, 26 en total, se les reconoce tradicionalmente como fundadores. Sin embargo, como las labores formales de la Cooperativa no comenzaron sino hasta enero de 1984, cuando se conformó el Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y el primer Comité de Servicios, sería justo también considerar a los asociados dignatarios del período 1984-1985 dentro del grupo, ya no de fundadores sino de pioneros. El grupo entonces así conformado, según estos criterios, estaría integrado por los siguientes profesores:

Gabriel Arismendy Franco, Marco Antonio Barrios Ibarra, Conrado Bedoya C., Orlando Cano Dios, Óscar Castro García, Carlos Enrique Cataño Rocha, Hendrick Manuel Cuesta Miranda, José Benjamín Díaz Leal, Sergio Augusto Gómez Betancur, María Sonia Gómez Betancur, Sergio Gómez Restrepo, Luz Elena Henao de Gaviria, Fernando Jaramillo Betancur, Orlando Leal S., María Victoria Mejía A., Samuel Mira Velásquez, Sixto Iván Orozco Fuentes, Iván Osorio Marín, Jorge Luis Páez López, Melba Patiño Toro, Nicolás Paz Salamandra, Gonzalo Pérez Restrepo, Jorge Iván Ríos Bedoya, Jairo de Jesús Salazar Restrepo, Raúl Fernando Scarpetta Gómez, Miguel Enrique Tobón Castaño, Javier Torres Giraldo, Olga Julia Vasseur Parra, Regina Vélez de Restrepo.

Encontramos además otros asociados que pertenecen a Cooprudea desde su fecha de fundación, 13 de septiembre de 1983, pero que no firmaron el acta de 1982, o no desempeñaron ningún cargo en 1984, pese a que conservan fuertes lazos de pertenencia con la Cooperativa. Son ellos los profesores: Jaime Rafael Álvarez de Moya, Olga Gil Domínguez, Grimaldo Oleas Liñán, y Beatriz Eugenia Ortiz Uribe.

Ahora, sobre las condiciones que rodearon la fundación hay un juego de luces y sombras, ya que la documentación disponible no permite sentar conclusiones definitivas sobre el particular. Y ello por varias razones: en primer lugar, la lista de fundadores que aparece en la página web de la Cooperativa, que sería una fuente diferente al Estatuto de 1984, contiene los nombres, ya no de 26 sino de 35 profesores, entre los que también figuran



4. Véase Acta de Asamblea N° 1. En: Cooprudea. Estatutos 1984, pp. 19-24.

asociados que no desempeñaron ninguna labor en los comités de 1984 o 1985. Además, el Dancoop registra el número de 28 profesores como asistentes a la reunión del 12 de agosto de 1982, pese a que son 26 quienes finalmente firman el acta.

En el mismo sentido, el profesor Abelardo Parra Aristizábal⁵, quien fue presidente del Consejo entre 1999 y 2003, recuerda haber firmado algún documento de constitución, en el que manifestaba su intención de hacer parte de la Cooperativa y, sin embargo, no figura en dicha lista. El caso de Grimaldo Oleas⁶ es más ilustrador, pues recuerda haber participado activamente, desde su dignidad de presidente de la Asociación de Profesores, en la conformación de la Cooperativa.

Este es un hecho importante si se tiene en cuenta que la Asociación prestaba una secretaria para digitar los documentos, proporcionaba papelería y otros recursos para que la Cooperativa operase antes de tener su sede. Además, tal y como está redactada el acta de asamblea de constitución, se puede concluir que la Cooperativa es el resultado de una iniciativa de esta agremiación, pues Sixto Iván Orozco, que es el coordinador del proyecto cooperativa, convoca a la asamblea “en cumplimiento de las funciones asignadas por la Asociación de profesores”.⁷

En definitiva, la necesidad de definir quiénes son en verdad los fundadores de Cooprudea, que es un asunto que se discutió en las proximidades de la celebración, cuando se pensaba en qué tipo de homenaje podría brindárseles, podría zanjarse, en nuestra modesta opinión, de un modo bastante sencillo: antes que pensar en los fundadores, podría pensarse en los pioneros; es decir, en todos aquellos asociados que se vincularon a Cooprudea en el año de 1983 (hay al menos dos fechas de incorporación), que creyeron

en el proyecto y se unieron a él. En conclusión, son fundadores o pioneros todos los que a sí mismos se consideren como tales, y ese sería el mejor reconocimiento que Cooprudea podría brindarles.

Sin embargo, en los grupos siempre habrá personas cuya labor sobresale por ser más intensa y más rica en una determinada perspectiva. La mayoría de ellos irá apareciendo en estas líneas, y la narración de su participación nos irá mostrando cómo su historia de vida se entrelaza con la de Cooprudea en una u otra forma.

Es el caso del profesor de la Facultad de Derecho Sixto Iván Orozco Fuentes, quien coordinó en la Universidad el Proyecto Cooperativa, y quien sería además su primer gerente. Según testimonios de los asociados más antiguos, el profesor adelantó una labor tenaz de convencimiento entre sus colegas y logró que una veintena de ellos (apenas el número justo exigido para fundar una cooperativa), aceptaran conformarla, pagar sus aportes, y recibir capacitación de 20 horas en materia cooperativa, que eran las exigencias de ley.

También fue el encargado de recuperar a Cooprudea en el año 1991 cuando esta se encontraba en una profunda crisis de gobernabilidad, rodeada de cierto desprestigio y con un escaso número de asociados, en compañía del nuevo gerente Gulfran Avilez. Sixto venía de terminar su período en el cargo de contralor general del Municipio de Medellín, se reincorporó a la cooperativa, y asumió la tarea de convencer a nuevos profesores de asociarse y consignar su salario allí.

Ahora bien, antes que considerar la fundación de Cooprudea como un hecho puntual, ocurrido en unas coordenadas espaciales y temporales propias, y bajo unas condiciones concretas, es necesario

5. Entrevista a Ramón Abelardo Parra, febrero de 2013.

6. Entrevista a Grimaldo Oleas, abril de 2013.

7. Véase Acta de Asamblea N° 1. En: Cooprudea. Estatutos 1984, pp. 19-24.

considerarlo como el resultado de múltiples causas, que guardan una mayor o menor relación con la cultura y la práctica de la economía social y solidaria en Colombia.

En primer lugar, varios de los fundadores de Cooprudea, sobre todo aquellos que cursaron su bachillerato durante el gobierno del presidente liberal Carlos Lleras Restrepo (1966-1970), habían recibido una cátedra escolar de cooperativismo, ordenada para todas las instituciones públicas y privadas. Este impulso al cooperativismo desde las políticas públicas coincide con las actividades de la Iglesia católica, que en las décadas de 1960 y 1970 dio un fuerte empujón a la fundación de empresas cooperativas⁸. Uno de los asociados fundadores, el profesor de literatura Óscar Castro García, por ejemplo, cursó su secundaria en un seminario católico en el que los estudiantes estaban organizados en una cooperativa propietaria de la tienda escolar.

Se aprecia así un contexto social y político concreto, en el que el cooperativismo aparece como una alternativa económica para las comunidades, y esto es comprendido por el Estado y la Iglesia, instituciones que entran a impulsar ciertas formas de la organización popular, como las Acciones Comunales, las cooperativas de ahorro y crédito y las cooperativas de producción y comercialización agropecuarias.

En segundo lugar, varios de los fundadores, como los profesores Benjamín Díaz Leal, Jorge Luis Páez López y el propio Sixto Iván Orozco, venían de participar activamente en cooperativas y de trabajar con comunidades campesinas. En este sentido, no se puede afirmar con toda certeza que los pioneros, es decir, los primeros asociados que entraban a una empresa que no era de por sí sólida, se

asociaron a Cooprudea con fines meramente monetaristas o de bienestar personal, en medio de una coyuntura económica de la Universidad que afectó el salario de los profesores, sino que muchos de ellos sabían lo que eran las estructuras cooperativas, conocían sus alcances y comprendían sus principios ideológicos.

A propósito de esto, es importante también llamar la atención sobre un tercer elemento: el cooperativismo era sospechoso tanto para la izquierda como para ciertas formas conservadoras al interior de la Universidad de Antioquia. De hecho, para algunos el cooperativismo era una alternativa sin mayores alcances o un modelo de desarrollo únicamente aplicable a comunidades pobres o marginadas.

Incluso en una fecha muy posterior a la fundación, a comienzos de la década 1990, cuando Gulfran Aviléz, egresado del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Antioquia, le comentó a uno de sus profesores sobre su nuevo trabajo como gerente de la cooperativa (1991), éste, un poco decepcionado, atinó a lanzarle una frase: “qué lástima, y yo que le veía a usted mejores destinos”.

8. Véase Mauricio E. Giraldo M. El mundo del trabajo en la Doctrina Social de la Iglesia Católica, En: Juan Carlos Celis (Editor) Lecturas clásicas y actuales del trabajo, Medellín, Escuela Nacional Sindical, 2003, pp. 267-318.



Como se ve, en el colectivo de profesores de la Universidad de Antioquia, existían posiciones encontradas sobre los alcances y propósitos de su organización cooperativa. Para algunos el cooperativismo no representaba ninguna alternativa seria de resistencia al modelo capitalista, sino que seguía perpetuando las estructuras de explotación. Para otros, era una alternativa solidaria que podría cubrir varios aspectos de la calidad de vida de sus asociados y de sus familias, especialmente en créditos de consumo, recreación y uso del tiempo libre. Y para otros la Cooperativa era una posibilidad real de construir un proyecto de trabajo y de vida, emancipatorio y democrático, ligado a la organización del saber, y, por supuesto, a la enseñanza.

Como Cooprudea no pudo de entrada, en sus primeros años de vida, mostrar excelentes resultados económicos, la iniciativa sólo pudo ser sostenida por profesores pertenecientes a los dos últimos grupos. Este hecho explicaría en parte por qué los índices de asociatividad de la Cooperativa no fueron tan altos en sus comienzos, pero crecieron exponencialmente a medida que la Cooperativa iba mostrando resultados económicos interesantes.

Tal vez, por esta misma razón, fue importante preguntarnos por el contexto en el que fue creada la Cooperativa, y por cuáles eran las expectativas de quienes creyeron que el sueño era posible y trabajaron para construirlo. En este camino de cuarenta años, los asociados estarían en capacidad de ir de una institución que en sus comienzos era vista como como de atención social que brindara soporte a las necesidades de sus asociados, hacia una que se plantea la necesidad de convertirse en productiva, sostenible y creciente. Es decir, generadora de riqueza.

La participación en contexto



Veamos ahora un poco cuál era el contexto general en el que estaban inmersos los profesores de la Universidad de Antioquia, tanto en lo gremial y laboral como en lo político, en aquellos primeros años de la fase romántica. Para ello dejaremos escuchar principalmente la voz de aquellos asociados que están presentes en este momento inicial de la fundación, y que continúan participando activamente de la vida de Cooprudea.

Recordemos que, en la asamblea de fundación de agosto de 1982, el proyecto Cooperativa se le presentó a las directivas de la Universidad y en general a la comunidad universitaria, como una iniciativa de la Asociación de Profesores de la Universidad de Antioquia⁹. El coordinador del proyecto, Sixto Iván Orozco, explica que el respaldo de la asociación fue muy importante para dotar de seriedad la convocatoria y la propuesta, y que en todo sentido esta brindó un apoyo decidido a la Cooperativa.

9. Reconocimiento de su personería jurídica por la Resolución de Constitución Gremial N° 045 del 9 de mayo de 1962.



Según testimonio del presidente de la Asociación de ese momento, el profesor Grimaldo Oleas Liñán, la asociación prestaba secretarías, salones de reuniones, servicios de reproducción de documentos, papelería, en fin, a la naciente cooperativa. Esto se debía a que se consideraba a Cooprudea como un proyecto gremial que propendía por el mejoramiento de las condiciones de vida de los profesores, que no implicaba en modo alguno desatender las conquistas gremiales del profesorado sino antes bien fortalecerlas. Tal vez de allí venga la insistencia de que la Cooperativa no competiría con el Fondo de Bienestar de la Universidad de Antioquia, de lo que se hablará enseguida.

El profesor Oleas, integrante del Consejo de Administración por varios períodos, también conocía en profundidad el funcionamiento del Fondo de Bienestar de la Universidad, y ello le permite explicar el contexto gremial y político que rodea la fundación de Cooprudea.

Para el profesor Oleas, hacia finales de la década de 1960 y comienzos de la siguiente, cobró fuerza un movimiento nacional estudiantil y profesoral que planteaba el programa mínimo de gobierno; era la época en la que se planteaba el co-gobierno, por lo que los profesores pudieron concertar un estatuto docente muy provechoso en términos laborales. Fue el Acuerdo 7 de 1971 del Consejo Superior, que establecía, entre otras cosas, la estabilidad laboral: para despedir a un profesor había que recurrir a un tribunal de honor, en donde había integrantes de la Asociación de profesores.

Veamos un poco más ampliamente su relato:

Posteriormente, en 1973, cuando fue provocado el incendio del Bloque administrativo y bajo la rectoría de Luis Fernando Duque, se produjo el Acuerdo 8, firmado a principios de 1974, que echó por tierra la estabilidad laboral y el incremento salarial. Vino entonces aquella huelga larga, presidida por Héctor Abad Gómez, que concluyó en 1975. Ya en el gobierno de Alfonso López logramos recuperar la estabilidad laboral, pero perdimos el incremento salarial. Finalizando los setenta y comenzando los ochenta, se produjo la crisis financiera de las universidades públicas. Los salarios, en vez de ser más altos, comenzaron a disminuir (...) los profesores comenzamos a preocuparnos y a preguntarnos qué íbamos a hacer. Ya existía el Fondo de Bienestar, en el que al principio no creíamos mucho, pero después nos dimos cuenta de que fue una gran idea misional. A comienzos de la década de 1980 empezó a gestarse un movimiento, liderado por Sixto Iván Orozco que decía: "bueno, tenemos que hacer algo para resolver nuestros problemas financieros". Concibió entonces la idea de crear una cooperativa, y esa iniciativa recibió el apoyo logístico de la Asociación de Profesores, de la que yo fui presidente en el año 1983¹⁰.

10. Intervención en Jueves de la memoria, N° 1.

De otro lado, sobre las condiciones particulares que rodean la fundación en el año 1982 - 1983, el profesor Sixto Iván Orozco, relata lo siguiente:

El año 1983 representó una época especialmente turbulenta en Colombia. Los movimientos estudiantiles y campesinos se expresaban, y estaba apareciendo con fuerza un fenómeno que habría de marcar la historia de Colombia que fue el narcotráfico. Eso hizo que se tuvieran muchos y serios temores sobre la educación superior y las universidades públicas. La universidad fue allanada varias veces, por primera vez con el ejército, y nos tocó salir a nosotros vestidos con batas profesoras, las que tenían los profesores de Química y Matemática, porque en Derecho no usábamos, y tuvimos que salir en grupitos gritando que éramos profesores. Hubo disparos de fusil, que nunca se habían escuchado en la ciudad universitaria, y cerraron la universidad como quince días una primera vez, y la segunda vez como dos meses. Entonces el futuro de los profesores de la universidad se encontraba bastante amenazado, pues los que éramos netamente académicos veíamos un futuro muy incierto.

Ese es un aspecto. Otro aspecto es que no existían mecanismos expeditos de crédito en la universidad. Existía sí el Fondo de Bienestar Universitario, bendito sea, pero el fondo tenía una reglamentación y una periodicidad y unas reuniones que no lo hacían muy eficiente para circunstancias

imprevistas, diferentes a la de compra de vivienda y cosas así, que fueron muy beneficiadas con este fondo.

En esa época existía como solución pequeña un crédito que daba la Asociación de Profesores de la Universidad de Antioquia. En la lista entrábamos siempre los permanentes buscadores de crédito, y aunque era una cosa pequeña, servía mucho en su momento.

Bueno, yo empecé a trabajar en la universidad en 1978, con un salario de \$13.500. Yo no sé cuánto ganaba en el 83, pero eso no había subido mayor cosa. Entonces en la Facultad de Derecho nos encontrábamos varios, permanentes buscadores de crédito. Me acuerdo mucho de una profesora experta que sabía dónde se encontraba la platica, que era la doctora Luisa Margarita Henao, y me acuerdo también del profesor Mario Yepes de Artes. Luisa Margarita una vez me dijo “está prestando una cooperativa, es la cooperativa de los trabajadores de Fabricato” (...) yo fui con mi cédula a Bello y salí con \$300.000 (...) pudo haber sido \$30.000, ya no me acuerdo. El hecho es que salí con esa platica todo feliz, pero lo primero que llegué a preguntar a la Facultad de Derecho fue por qué nosotros no podíamos hacer eso.

En la Facultad de Derecho existía un proyecto que lo lideraba el profesor Diego Martínez y la profesora Clemencia Hoyos, de constituir una cooperativa, pero se pretendía

fundar para comprar una fotocopiadora, que se estilaba era el negocio del momento en aquella época. Todos los profesores pusimos una plata, no me acuerdo cuánto fue, nos la devolvieron al tiempo y no hicieron nada.

Pero a mí la ida a Cotrafa me puso a pensar por qué nosotros no podíamos crear una cooperativa en la universidad. Yo le comenté, no sé si fue al profesor Grimaldo o a la Asociación, ya no tengo memoria, y ellos dijeron “nombremos una comisión, ¿quiénes están interesados Sixto en eso?”, y yo les dije “yo conozco una profesora llamada Sonia Gómez que está interesada, y un profesor de economía”, entonces nos pusimos los tres por cuenta y con colaboración y apoyo de la Asociación de Profesores de la Universidad de Antioquia, a averiguar qué era eso del cooperativismo, qué se necesitaba para la personería jurídica, y entonces apareció un señor de Uconal, que era la institución que ofrecía educación cooperativa en aquel entonces. Nos convocamos por avisos que pagó la Asociación, y aparecieron catorce profesores a recibir el curso.

Miren la paradoja: fuimos 14 al curso, con algunas falticas, y vimos el curso de cooperativismo básico, nos certificaron a 23, porque yo le dije al profesor “yo conozco otros profesores de la Facultad de Derecho y otros amigos míos de Educación Física que saben mucho de cooperativismo, ya hicieron esos cursos, pero creo que no tienen el papelito”. El hombre dijo “yo les hago la lista”; y nos hizo la lista como a 23, pero lo cierto es que si aparecen 24 o 25 fundadores son muchos.



Como puede colegirse de estos testimonios, la labor de fundación de Cooprudea no fue una tarea fácil. No sólo se tenía un contexto complejo de participación y toma de decisiones, sino que se estaba edificando desde la escasez y la necesidad, más que desde la amplitud de recursos. En este sentido, es bastante loable el trabajo de los primeros asociados, que multiplicaron sus esfuerzos para lograr que el proyecto saliera adelante.

Según la opinión de varios de los entrevistados, los primeros cinco o seis años de Cooprudea fueron bastante difíciles y la administración de la Cooperativa no siempre fue todo lo eficiente que se esperaba. El número de empleados aparecía como exagerado y en ocasiones los créditos otorgados no contaban con las suficientes garantías para asegurar su cobro. Afortunadamente Cooprudea pudo salir de su crisis institucional a comienzos de la década de 1990 y, en cierta forma, enderezar el rumbo hacia la construcción de la empresa con la que se cuenta hoy día.



Los proyectos sociales y la crisis de 1991

El gerente informa el caso del profesor (...), quien tiene una cuenta pendiente que se ha incrementado con los intereses, y que por encontrarse en comisión no remunerada en zona de difícil acceso, se ha dificultado un arreglo que conlleve al pago de la deuda. Por lo tanto, se propone y aprueba que el gerente viaje hasta el sitio donde él se encuentra y le proponga una forma de pago que él deberá aceptar. En caso de que no se llegue a un acuerdo o se incumpla el compromiso deberá iniciarse el cobro oficial.

Consejo de Administración, Acta 153, 2 de noviembre de 1989.

En el ambiente de Cooprudea se percibe, durante gran parte de su existencia, una tensión entre el sentido y alcance de la multiactividad y la tendencia hacia la especialización en ahorro y crédito; entre lo que pueden significar los proyectos sociales, y el análisis de sus resultados desde el punto de vista económico más que social. Esta conversación se resolvió en el año 2023, en el que Cooprudea se transformó en cooperativa especializada en ahorro y crédito, y, para continuar su labor social, funda una empresa auxiliar de la economía solidaria.

Ahora bien, en el tiempo que se desarrolla este diálogo entre ambas visiones presentes en Cooprudea, se hace evidente que la discusión se sostiene sobre un prejuicio y una sombra: la idea de que en Cooprudea todos los proyectos fracasan, excepto el crédito y la librería.

Esta concepción, a la que muchos han llamado fracasomanía, se debe seguramente a que muchos de los proyectos sociales de Cooprudea no han tenido un buen final, o su realización dista mucho de los propósitos para los que fueron concebidos. Estos fracasos son esgrimidos cada vez que se hace mención a la labor histórica de la Cooperativa; y algunas voces, más que verlas como aprendizajes

vivenciales, se refieren a ellas como ejemplos que demuestran la mala suerte de la Cooperativa.

Otras voces, tal vez más sensatas, consideran que los proyectos terminaron cuando fueron inviables, que esto sin duda fue producto de múltiples fallas en la planeación de los mismos, y que pese a ello son y siguen siendo buenas ideas cooperativas, que conservan una filiación de identidad con los pioneros de Cooprudea, y que son fieles al espíritu cooperativista.

En este sentido, y como una suerte de conclusión construida colectivamente en nuestros encuentros de los Jueves de la memoria, a los que nos hemos referido antes, fue la falta de creación de consensos auténticos, el individualismo y el deseo de figuración; es decir, el personalismo y la falta de solidaridad con que se asumieron los diferentes proyectos, algunos de los factores que dieron al traste con estas iniciativas, pese a que eran y siguen siendo buenas ideas cooperativas, que no tendrían por qué haber terminado de esa forma: cargando la calificación de locuras o de imposibles.

A continuación se describirán concretamente tres de estos proyectos, por considerar que constituyen un punto de quiebre entre lo que hemos llamado primera

y segunda fases de Cooprudea:¹¹ el sistema de vales para el mercado, la Cafetería de Artes, y el Centro Social La Fraga. Recordemos que a la primera época la hemos llamado romántica, por el aura de pasión y de empirismo administrativo que la rodea, y que a la segunda la hemos llamado de concrecencia o fase del aprendizaje de la administración científica.

En adelante pues, se aventurará cierto diagnóstico de esos proyectos que algunos consideran para olvidar, o para no repetir, basándonos no tanto en un análisis formal, como algún tipo de estudio sobre los indicadores económicos y demás, sino más bien en el relato de las condiciones que rodearon su aparición y abandono.

Por supuesto que la última palabra no está dicha, por lo que estas notas quieren más bien llamar la atención de los lectores sobre ciertas lecciones aprendidas en el transcurrir del trabajo cooperativo, que cerrar el tema definitivamente. Sobre todo, porque estos proyectos, junto con los otros dos que se emprenden en la década siguiente, como el Fondo Editorial Cooperativo o la Central Universitaria Cooperativa, salen siempre a relucir cuando se menciona el tema de la multiactividad en la Cooperativa.

Por ahora detengámonos en los programas sociales emprendidos en los primeros años de Cooprudea, para hacernos una idea de las necesidades que pretendía cubrir la naciente cooperativa. Vamos al Comité de Servicios y al de Crédito, que son las primeras asignaciones diferentes a las exigidas por ley -como Comité de Educación y Junta de Vigilancia- que emprenden los asociados dignatarios.

Que se comenzara de manera formal y práctica, en el año 1985, por conformar comisiones para el Crédito y para los

Servicios, indica que estas eran las primeras necesidades de los asociados, exclusivamente profesores de la Universidad de Antioquia, pues recordemos que fue sólo a partir de 1993 que pudieron asociarse los empleados. Estas necesidades de ese grupo específico, con un nivel educativo y salarial superior a la media, ya no serían las básicas como la vivienda y la educación, pues en cierta forma la Universidad las cubría tanto con el Fondo de Bienestar como con sus recursos para la formación de profesores en el exterior o en el país, sino de otras que podrían considerarse como suntuosas de no ser porque constituyen derechos fundamentales de todo trabajador: la búsqueda del descanso, la comodidad, la recreación y el bienestar para él y su familia.

Se trataría entonces más bien de servicios de salud, que era en ese entonces brindada por el Estado pero exclusivamente para el trabajador y no para su grupo familiar; de recreación, porque la mayoría eran jóvenes padres de niños pequeños; de créditos de bajo monto, de soluciones inmediatas para emergencias económicas, o de libranzas para la compra en almacenes de víveres o mercancías, pues no estaba extendido el uso de las tarjetas de crédito y de turismo; en fin, todo el mundo de los pequeños negocios que rápidamente se convirtió en el mundo de los convenios. Esta fue la estrategia en la primera década de Cooprudea, pues, de hecho, la principal labor de los integrantes de estos comités consistía en la búsqueda de descuentos en almacenes, funerarias, agencias de viaje, especialistas médicos y odontológicos, clubes sociales, restaurantes, supermercados, entre muchas otras ofertas en bienes y servicios para los asociados.

Entre los años 1985 y 1990¹², la comisión de Servicios estuvo integrada por los siguientes asociados: José Jairo Alarcón Arteaga,

11. Estaríamos en el paso entre la primera y la segunda década de Cooprudea; es decir, entre el romanticismo y la fase personalista de Cooprudea como la han llamado algunos.

12. En la Asamblea de 1991, en la que se presentan los estados financieros y el balance social del año 1990, no aparecen los nombres de los dignatarios de los diferentes comités, por lo que es posible que en esta lista se presenten omisiones.

Gustavo Angarita Jaimes, Jorge Bernardo Aristizábal Ossa, Marco Antonio Barrios Ibarra, Lillyam Cañas Rodríguez, Hernán Cuervo Fuentes, Hendrick Manuel Cuesta Miranda, Adolfo García V., Ruth Gallo Flórez, José Fernando García A., Darío Gómez B., Samuel Mira Velásquez, Óscar Hernando Panesso, Melba Patiño Toro, Gonzalo E. Pérez Restrepo, Jorge Pineda Zuluaga, Guillermo Portocarrero O., Antonio José Restrepo Flórez, Luis Fernando Ramírez M., Sonia Cecilia Robledo Ruiz, Juan Camilo Ruiz Pérez, Jairo Salazar Restrepo, Fernando Sossa I., Elkin Taborda Restrepo, Juan Vélez Cárdenas, Rita Judith Vives Cabarcas, y Heriberto Zambrano C.

Este comité, el más numeroso que ha tenido la Cooperativa, que llegó inclusive a tener 18 integrantes en la vigencia 1986-1987, y 12 en el año siguiente, emprendió un programa social que nos interesa destacar aquí, como una muestra de los manejos no siempre ordenados que tuvo Cooprudea en sus primeros años: el fiado para el mercado, que consistía en cubrir con un cheque posfechado el valor de consumo en el supermercado de la Cooperativa de Trabajadores del Seguro Social, COPISS, ubicado sobre la carrera Carabobo cerca a la portería de Ferrocarril de la Universidad.

El profesor Jairo Alarcón Arteaga¹³, del Instituto de Filosofía, y quien es el asociado que por más tiempo integró este comité, al que asistió entre 1985 y 1993, recuerda con cierta simpatía una anécdota y el desorden en que la secretaria-tesorera-cajera de ese entonces, administraba este fondo al que se le dio el prosaico nombre de sistema de vales:

El profesor entregaba el cheque hasta con quince días de anticipación en la caja de la Cooperativa, y allí se le entregaba un vale para su consumo en COPISS. Una vez un profesor llamó un sábado a la Cooperativa, pidiendo a la secretaria entregar el vale a una hija suya que estaba necesitada de un mercado, prometiendo ir el lunes a llevar el cheque. La hija fue por el vale y el profesor falleció el fin de semana. ¿Cómo se cobra esa deuda?... Años después, en un cambio de sitio de trabajo, se corrieron unos escritorios, y aparecieron unas carpetas en la que había cheques viejos de ese programa, que ya no se aplicaba, de bancos que ya ni siquiera existían. La secretaria hacía tiempo no trabajaba en la Cooperativa y había mucha informalidad.

La labor de este comité puede apreciarse también en algunos sueltos publicitarios, tal vez dejados allí por azar o por descuido por su destinatario, encontrados en una de las carpetas del archivo personal de Héctor Abad Gómez, que reposan en la sala patrimonial de la Biblioteca Central de la Universidad. Veamos el tenor de los ofrecimientos:

¡Señor socio! La Cooperativa le presta hasta \$70.000 en pasajes y hotel para sus

vacaciones. No importa que usted tenga aquí otros créditos. Viaje con su familia. Los más lindo sitios del país le esperan...

La COOPERATIVA y TURANTIOQUIA le ofrecen tres (3) planes:

- *Plan A: "Lleve dos niños gratis"*
- *Plan B: "Dos adultos con descuento del 10%"*
- *Plan C: "Tres noches de alojamiento y una cuarta gratis para tres adultos"¹⁴*

13. Testimonio del profesor Jairo Alarcón, en la cuarta sesión del programa jueves de la memoria, mayo de 2012.

14. Suelto publicitario 1985. Archivo Héctor Abad Gómez, Carpeta 9, folio 106.

Además de los planes de turismo, el comité estaba siempre atento a ofrecer convenios con diversos establecimientos y descuentos en todo tipo de actividades que podían cubrirse con pequeños créditos. Frente a estos servicios, por lo demás bastante usados por los asociados, existía de todos modos la impresión general de que los manejos administrativos no eran los mejores, y por eso entrarían estos primeros servicios del mercado fíao en este grupo de proyectos sociales, desarrollados con la mejor intención, pero que no tuvieron buenos resultados en su aplicación.

Para completar el cuadro, debemos referirnos a los otros dos grandes proyectos que contribuyeron a minar la confianza que proyectaba Cooprudea entre sus asociados y hacia la comunidad universitaria en general: la Cafetería de la Facultad de Artes y el Centro Social La Fraga.



La Cafetería de Artes

La Cafetería de Artes fue un proyecto bandera de Cooprudea desde sus primeros años de existencia. De hecho, en las actas del Consejo de Administración de 1986, puede leerse que parte del apoyo brindado por la administración de la Universidad a la Cooperativa residía en la esperanza de que ésta pudiera ocuparse de diversos asuntos que se referían al bienestar de los estudiantes, empleados y profesores. Es decir, la Universidad confiaba en que la Cooperativa pudiera asumir la administración de varios negocios que eran de manejo difícil y por eso es que Cooprudea se “embarca” en la administración de la cafetería y en la venta de los documentos impresos con que los profesores apoyaban su trabajo académico en las clases, que fueron el referente para la papelería del Bloque 22, que se transformaría después en la librería universitaria.

Después de muchos ires y venires, hacia finales de 1987, se adjudicó por resolución rectoral a Cooprudea la administración de la Cafetería de Artes. En este documento, la Universidad se

comprometía a facilitar en calidad de préstamo algunos equipos “pesados y livianos”, provenientes de la antigua Cafetería Central que había sido desmontada, una vez el servicio de alimentación para los estudiantes fue trasladado a las instalaciones del Liceo Antioqueño.

El préstamo de estos equipos fue bastante demorado, por los trámites en almacén y en auditoría, y la Cooperativa tuvo que hacer diversas compras de utensilios, de los cuales existían cantidades suficientes en la antigua cafetería.

En las actas del comité de Servicios puede leerse la evolución de la Cafetería: La cafetería ya está funcionando con las limitaciones naturales: ventas en ocho días: \$68.000. En planta: 1 administradora de tiempo completo y 2 trabajadores de tiempo completo. Inversiones a la fecha: \$800.000 (noviembre de 1987). 26 a 30 de noviembre se encontraban pérdidas por \$128.000; debido a los costos fijos, es inevitable. El promedio actual de ventas es de \$38.000 con un promedio de 100 almuerzos (febrero de 1988).

Entre el mes de febrero de 1988 y octubre de 1989, y entre éste y junio de 1992, no hay evidencia de que el Comité de Servicios se reúna, ya que no hay actas de estos períodos¹⁵. Una posible explicación recae sobre los diversos conflictos que afectaron la Universidad en ese momento, pero, sobre todo, el hecho de que no se verifiquen las acciones de este comité, muestra que todo recaía directamente en el Consejo de Administración, lo cual anuncia la crisis que vendría después.

En el mes de julio de 1989 se deja constancia de mensajes de tipo amenazante en el buzón de la Cafetería de Artes, se informa sobre múltiples quejas y se evidencia un problema laboral; se dice: “el gerente enfatiza que, debido a la falta de acatamiento a las órdenes dadas en cafetería y al surgimiento de problemas que no se logran solucionar, ha determinado el retiro del cajero y la administradora”¹⁶.

Unos meses después, en noviembre de este mismo año, “el gerente propone cancelar los contratos laborales de los trabajadores de la cafetería al 19 de diciembre y se acepta liquidarlos”¹⁷. En diciembre se decide ordenar la casa: “los contratos serán a once meses, el único proveedor será COPISS (Cooperativa de empleados del Seguro Social), se reestructurarán las funciones de los empleados, las vacaciones se darán cuando se cumplan y todos harán oficios varios. Se dan por terminados los horarios especiales”¹⁸.

Como se ve, la Cafetería siempre tuvo problemas múltiples, y si se mantuvo hasta 1992, fue porque persistía la idea de que la Cooperativa estaba brindando un servicio de bienestar para la comunidad universitaria, por lo que era posible corregir las fallas y seguir adelante. Además, en la Universidad de Antioquia prosperaban este

tipo de negocios. El vicepresidente del Consejo en ese momento, el profesor John Jairo Arteaga, califica los servicios de la cafetería como anómalos, ya que no todos los usuarios tenían el mismo tratamiento, lo cual era una queja común entre los usuarios. Ya en el informe rendido por el Comité de Servicios a la Asamblea de 1991, se evidencia que el tema ha sido motivo de controversias varias al interior de la Cooperativa, y se espera que con el cambio de administración se puedan obtener mejores resultados y superar las muchas dificultades. En el informe de la Junta de Vigilancia se tratan estos asuntos con seriedad y se sugiere al nuevo Consejo “evaluar los diferentes frentes que están comprometiendo no sólo el patrimonio sino todos los esfuerzos de la entidad, (pues)..., se ha visto desde hace algún tiempo la preocupación por la tendencia espontánea que tenemos a generar empleo sin planeación ni proyección, como es el caso de la joven librería”¹⁹. Añade además, que aunque se observa un excedente en el balance financiero, la asamblea debe analizar las pérdidas en otros frentes.

El Consejo de Administración del período 1989-1991, conformado por Gilberto Moreno Ramírez, Presidente; John Jairo Arteaga Rueda, Vicepresidente; Hendrick Manuel Cuesta Miranda, José Jairo Alarcón Arteaga y Ramón Lozada D, como Consejeros principales, emprendió entonces estos grandes proyectos de Cafetería, Sede Social y Librería-papelería, y el Consejo siguiente tuvo que revisar su funcionalidad y acabarlos; o transformarlos, como fue el caso de la Librería de Cooprudea, que continúa en marcha como proyecto social.

Precisamente fue el Consejo de Administración, presidido por el profesor de la Facultad de Ciencias Económicas Luis Antonio Giraldo Henao, el encargado de

15. En el archivo de Cooprudea se conserva el libro de actas del Comité de Servicios 1984 - 1994.

16. Acta del Consejo de Administración 150, 21 de julio de 1989.

17. Acta del Consejo de Administración 153, 2 de noviembre de 1989.

18. Acta del Consejo de Administración 157, 14 de diciembre de 1989.

19. Véase Informe de Gestión 1991.

cerrar la Cafetería, vender las instalaciones de La Fraga y dar impulso a la reestructuración de la librería universitaria en 1992.

En opinión del profesor Luis Antonio Giraldo, era prácticamente imposible tener un control directo sobre los empleados,

quienes en su mayoría promovían malas prácticas e inclusive sustraían alimentos permanentemente, y no era función de la junta de vigilancia o de la gerencia controlar, por ejemplo, el inventario de carnes y del mercado asignado. Ante el elevado número de quejas, la Cooperativa decidió entonces dejar de prestar el servicio.

El Centro Social La Fraga

En el mes de noviembre de 1989²⁰, y a través de la profesora Olga Julia Vasseur, el doctor Tomás Quevedo, profesor de la Facultad de Medicina, le ofreció en venta a la Cooperativa una finca ubicada en el municipio de Bello, pues estaba enterado de que allí se estaba discutiendo la idea de contar con un club social para la recreación y el esparcimiento de los asociados y sus familias. Acudieron a visitar esos terrenos los profesores Gilberto Moreno (presidente del Consejo), John Jairo Arteaga (vicepresidente), Ramón Lozada, Olga Vasseur, Antonio Giraldo, Iván Hernández (gerente), Dora Lucía Osorio (empleada) y Alba Nidya Zapata (secretaria).

El acta en mención resume el acontecimiento con estas palabras:

En reunión extraordinaria conformaron quórum tres consejeros principales con el fin de hacer reconocimiento físico a la finca “La Fraga”, ubicada en la vieja carretera a Guarne, jurisdicción de Bello; propiedad del doctor Tomás Quevedo, quien la ha ofrecido en venta a la Cooperativa.

Después de un amplio y minucioso reconocimiento de tierras, aguas y edificación de la casa, los consejeros en mención escucharon la oferta y llegaron a un acuerdo verbal donde el doctor Tomás Quevedo vendió el bien inmueble a la Cooperativa por 10 millones de pesos.

A continuación, autorizaron al señor gerente Iván Hernández para que en su calidad de representante legal, tramitara, acordara y ejecutara tanto el certificado de compraventa como la adquisición de dicho bien, con fundamento en el numeral 13 del artículo 59 de los estatutos.

Unos días después, y tal vez como un presagio de las muchas dificultades que habrían de sobrevenir con La Fraga, se anuncia que “...con relación a la finca que la Cooperativa está negociando con el doctor Tomás Quevedo se informa que los trámites se demorarán más o menos dos meses, debido a que dicha propiedad hace parte del patrimonio conyugal y entrará en sucesión”²¹.

No obstante, los consejeros aprobaron pagar un 50% de su valor, 5 millones de pesos a la firma de la compraventa y el 50% restante en el momento de firmar la escritura. Dentro de los trámites de la venta se exigía un inventario de lo acordado en el compromiso verbal y se estipulaba una multa de tres millones de pesos para quien incumpliera el compromiso de compraventa, dentro del cual quedó estipulada una cláusula con los siguientes ítems.

- a- *Títulos.*
- b- *Carta de intención de los hijos o sucesores para venderle a la Cooperativa la parte que les corresponde.*
- c- *Un poder de los hijos y sucesores para que el señor Tomás Quevedo los represente en la venta.*

20. Acta 154, 4 de noviembre de 1989.

21. Acta 155, 16 de noviembre de 1989.

d- Una carta donde se verifique la apertura de la sucesión.

En enero de 1990²² se recibió a satisfacción la sede campestre y se contrató provisionalmente al señor Pedro Pérez para que se encargara de la vigilancia. Para la utilización de la sede se haría un reglamento “con base en el de otras entidades que tienen este servicio a los asociados”, y se afirma que “mientras tanto se pondrá en práctica un reglamento provisional presentado por el consejero Jairo Alarcón”.

Al Centro Social La Fraga se le adecuaron las instalaciones y se le dotó con diversos equipamientos para la recreación y el esparcimiento. Sin embargo, debido a su ubicación en medio de barrios populares, y su proximidad a terrenos que iban siendo invadidos para vivienda, La Fraga era cada vez menos atractiva para las familias, aunque seguía siendo visitada por algunos pocos asociados que disfrutaban frecuentemente de sus servicios.

Rápidamente se percibió que el balance entre gastos y utilidades del Centro Social La Fraga no era para nada provechoso para la Cooperativa, y antes bien se estaba convirtiendo en un obstáculo para desarrollar sus demás proyectos sociales. Como en ocasiones anteriores, los gastos de funcionamiento superaban las utilidades, y sólo un reducido número de asociados se beneficiaba realmente. Además, por ser el presidente del Consejo de Administración de ese momento, el profesor Gilberto Moreno, uno de sus más asiduos visitantes, La Fraga se convirtió en el detonante de la crisis y en el símbolo de la ineficacia para el manejo adecuado de los recursos de Cooprudea, que debían ser direccionados hacia el fortalecimiento del crédito, según la opinión de muchos asociados.

Así, la Junta de Vigilancia de ese momento, se opondrá a la labor del Consejo que inició labores en 1991 y será la que recoja el sentir de muchos asociados, pues la Cooperativa

había caído en descrédito por todas esas aventuras. Esta Junta se declarará en una especie de desobediencia civil, y por vía de extralimitarse en sus funciones, llegó incluso a invalidar atribuciones de la revisoría fiscal y del Consejo de Administración, cuya legitimidad cuestionaba en la práctica.

Fue así como se convocó a la Asamblea General Extraordinaria el 4 de octubre de 1991, en la que renunciaron los miembros del Consejo y de la Junta de Vigilancia, y que provocará también la salida del gerente Iván Hernández. A partir de allí se empezará a ordenar la casa, pues el nuevo Consejo está de acuerdo con que la planta de cargos era muy elevada, que la Cafetería debía ser saneada, y La Fraga debía ser vendida, puntos todos tocados en aquella Asamblea, que más bien fue reunión, por no alcanzar el quórum.

Se conformó entonces una comisión de venta de La Fraga conformada por los profesores Jairo Alarcón, Juan Guillermo Hoyos, Luis Antonio Giraldo Henao y el gerente entrante Gulfran Avilez López, que hubo de pasar grandes trabajos para lograr su propósito. Se la ofrecieron a las Empresas Públicas de Medellín, a la Consejería Presidencial para Medellín, que desarrollaba trabajos en el barrio Santo Domingo en cabeza de María Emma Mejía, a la fundación FARO para la recuperación de adictos a las drogas, a la Fundación Minuto de Dios y al Programa de Acción Social por Medellín, pero ninguna de estas entidades se mostró interesada, debido a su ubicación desventajosa.

Ya en febrero de 1992 el señor Luis Eduardo Rivera estableció contactos con el gerente de Cooprudea y ofreció permutar La Fraga por un lote en la urbanización Salinas del Rey, localizada entre Barranquilla y Cartagena, que estaría próxima a construirse. Se hicieron averiguaciones telefónicas con personas y entidades de Barranquilla y Cartagena, y se envió en comisión al asociado Asdrúbal Valencia y al gerente a conocer el lugar y recoger la información pertinente.

22. Acta 159, 25 de enero de 1990.

Luego de la visita se acordó entonces recibir el lote por la finca La Fraga, y adicional a ello, la suma de siete millones de pesos, que serían aportados en un período de un año. Ya para el año 1993, ante la Asamblea General, el Consejo de Administración informa que se ha concluido definitivamente la negociación de La Fraga, y que la Cooperativa cuenta ahora con un lote de terreno con excelente futuro en la urbanización Salinas del Rey, por lo que recomienda al siguiente Consejo tomar cartas en el asunto.

Con el tiempo, y aunque inicialmente se conformó una comisión para hacerle seguimiento al desarrollo de este proyecto, Cooprudea decidió vender esta propiedad, y digamos que se fue restringiendo la participación de Cooprudea en asuntos diferentes del ahorro y del crédito,

Como ya se sabe, el mal manejo de estos proyectos, entre otras prácticas, como el número elevado de empleados contratados por el gerente de la época, el señor Iván Hernández, y el desorden contable, pues los libros se llevaban hasta con ocho meses de atraso, llevó a la Cooperativa a una profunda crisis de confianza y de gobernabilidad que por poco la conduce a su cierre definitivo en el año 1991. Esto provocó inclusive el cambio en el Consejo de Administración y los demás organismos asesores y de control, y llevó a que el actual gerente, el administrador de empresas Gulfran Aviléz, se vinculara a la Cooperativa.

Este Consejo estuvo presidido por el profesor Luis Antonio Giraldo Henao, e integrado por los profesores Asdrúbal Valencia Giraldo, Gonzalo Estrada Cano, Néstor Raúl Bermúdez Saldarriaga y Olga Julia Vasseur Parra, en calidad de principales entre 1992 y 1993; y por Alba Helena Correa Ulloa, Fernando de Jesús Jaramillo Betancur, Gustavo Antonio Olarte Cataño, José Alejandro Mendoza Contreras y José Jairo Alarcón Arteaga, en calidad de suplentes. Al año siguiente, el Consejo estuvo integrado por los profesores Carlos Benavides Sanguña, Gabriel Álvaro Cadavid Marulanda,

Olga Julia Vasseur Parra, Pedro Antonio Ramírez Mejía y Rosángela Calle Vásquez, actuando como principales, y por Alejandro Mendoza Contreras, Francisco Merino Torres, Gonzalo Betancur Urán, Luz Elena Henao de Gaviria y Orlando de Jesús Cano Diosa, oficiando como suplentes.

Otros hitos importantes en el crecimiento de la Cooperativa en esta segunda década de existencia (1993-2003), fueron la incorporación y apertura de Cooprudea a los empleados de la Universidad (en 1994), lo cual abrió el camino al crecimiento de la base social y financiera de la Cooperativa; la consignación de la nómina de la Universidad (1996), la primera tarjeta débito respaldada en convenio con un banco (1998) y los primeros cajeros electrónicos de la Universidad (1998).

A partir del impulso de este Consejo y del que vendría después, Cooprudea siguió un camino de crecimiento económico muy interesante, sobre todo, porque sus asociados comprendieron la necesidad de contar en los cuerpos directivos con personas poseedoras de los conocimientos necesarios para los cargos ocupados, y al pasar al sistema de delegados en 1996²³, se insistió en la necesidad de la formación cooperativa, la planeación estratégica y el aprovechamiento de las nuevas tecnologías para la administración de la Cooperativa.

La Cooperativa ha sido más cauta desde entonces, y sus aventuras sociales que implicaban grandes retos de proyección a la comunidad, se convirtieron más bien en servicios para sus asociados y su grupo familiar. Cabe resaltar en este aspecto los programas de educación emprendidos en los últimos diez años de Cooprudea, así como la organización de diversas actividades de recreación, deporte y bienestar para los asociados y sus familias, coordinados especialmente desde el Comité de Solidaridad, el Comité de Recreación y Deportes, y la oficina de comunicaciones de Cooprudea.

23. La reforma de estatutos de 1996, se verificó en la XVI Asamblea General en febrero de 1997.



40 años
COOPRUDEA
COOPERATIVA DE PROFESORES UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

El arte de servir



El Fondo Editorial Cooperativo -FECO-

Desde el momento de su fundación, y tal vez hasta bien entrada su segunda década de existencia, muchos de los asociados pioneros en la construcción de Cooprudea, consideraban que la Cooperativa debía desarrollar programas en los que se pudieran aprovechar y desarrollar las habilidades y conocimientos de sus asociados.

Quizá la enseñanza que dejó aquel grupo de proyectos improvisados, a los que nos referimos antes, era que a una cooperativa de profesores no le competía encargarse de una cafetería, una papelería²⁴, o una sede recreativa; principalmente porque sus saberes no estaban en esos campos, sino que más bien podría estar brindando servicios de asesoría y consultoría jurídica y administrativa, ofreciendo formación y capacitación cooperativas en el departamento de Antioquia, contratando proyectos de investigación o de gestión con el Estado, y por qué no, hasta fundando una Universidad Cooperativa y un Fondo Editorial, objetivos precisamente con los empezó esta segunda época de Cooprudea.

En el año 1993 se pensaba que los profesores podrían ocuparse entonces en estos asuntos, y en teoría sabrían hacerlos rentables para el propio crecimiento de Cooprudea y para su propio trabajo. La Universidad sería una necesidad real del medio, y el Fondo Editorial resolvería la necesidad de

24. La papelería dejó de funcionar definitivamente en el año de 1999.

La fase concreta: Los años de aprendizaje



publicación de los profesores, tanto para el aumento de sus puntos salariales como para la cualificación de su trabajo docente. Ambos proyectos contribuirían al crecimiento del acervo de conocimiento generado por la Universidad de Antioquia y construirían una identidad solidaria acorde con el tipo de asociados de Cooprudea.

Como parte de la reorganización de la casa desde el punto de vista financiero²⁵, y la reestructuración del proyecto cooperativo, emprendida por el Consejo de Administración y la gerencia, Cooprudea emprendió estos dos grandes proyectos en la dirección del trabajo asociado con los académicos y la puesta en práctica de sus saberes: el Fondo Editorial Cooperativo y la Central Universitaria Cooperativa de Antioquia. Nos referiremos en primer lugar al Fondo, y en el siguiente apartado, nos ocuparemos de la Universidad.

Ya en la Asamblea de 1993²⁶, en la que el Consejo de Administración rindió el informe del año 1992, se mencionaba que el proyecto del Fondo Editorial Cooperativo, junto con la necesidad de adquirir o dotar una sede administrativa, eran iniciativas de vital importancia para la Cooperativa, y recomendaban al siguiente Consejo desarrollarlas y alentarlas. El Comité de Servicios, autor de la iniciativa, recomendaba a los asociados apoyar la creación del Fondo y consolidar un proyecto bien elaborado que lograra producir resultados positivos²⁷.

El nuevo Consejo de Administración, presidido por el profesor Carlos Benavides Sanguña, nombró entonces un comité encargado de desarrollar el Fondo Editorial Cooperativo, conocido a partir de ese momento como FECO. El grupo, bajo la coordinación del profesor Fabio Zuluaga Ángel, quien estaría al frente hasta su desaparición, estuvo integrado en un primer

momento por los profesores Asdrúbal Valencia Giraldo, Gonzalo Betancur Urán, Jorge Antonio Mejía Escobar, José Jairo Alarcón Arteaga y Luis Fernando Macías Zuluaga; y en una segunda época por Hugo Eduardo Tamayo Pérez, Luis Alberto Arias, Raúl Humberto Ochoa y Víctor Manuel Villa Mejía.

Las primeras publicaciones del Fondo, editadas entre 1993 y 1994 fueron la antología del escritor caldense Adel López Gómez, titulada Veinticinco cuentos y dos novelas; Ecuaciones diferenciales para ingeniería, del profesor Norman Mercado Cruz; Una gambeta a la muerte: o cómo el espíritu de resistir en Medellín también corre tras un balón, de Gonzalo Medina; el Refrán antioqueño, de Jaime Sierra García; Recrear los signos, en coedición con su autor Rogelio Tobón Franco; Historia de la física: desde los griegos hasta nuestros días, de Alonso Sepúlveda Soto; y Manual de anatomía y miología humana, de Gonzalo Estrada Cano.

En el informe presentado a la Asamblea de 1995, el profesor Fabio Zuluaga explica que el Fondo contaba con sus propias oficinas en la sede de la Central Universitaria, que ya había iniciado la labor de distribución de esos títulos, y que los mismos se habrían presentado en distintos auditorios de la ciudad, con invitación especial a personajes de la cultura y los medios de comunicación. También que se habrían puesto en circulación alrededor de dos mil ejemplares, en varios títulos, entre donaciones, ventas y consignaciones en librerías.

Al año siguiente, en el mes de marzo de 1996, se informaba a la Asamblea la publicación de nuevos títulos: La reforma de la filosofía: Specimen Dynamicum y otros textos, de Gottfried Wilhelm Leibniz, con traducciones y

25. Véase capítulo de De las fábulas empresariales, o del poder del conocimiento.

26. Llevada a cabo el 31 de marzo de 1993.

27. Informe de Gestión 1992, página 62.

comentarios de los profesores Alberto Betancur y Carlos Másmea; y Estrategias metodológicas para talleres de sexualidad, de Jorge Humberto Vanegas Osorio. También se señalaba la próxima aparición de tres nuevos libros: Sobre-Entendidos, de Víctor Villa Mejía; El arte de la modulación, de Jorge Enrique Orejuela Arias; y Métodos histológicos aplicables al estudio de las células y los tejidos, de las profesoras Genarina Escovar y Olga Julia Vasseur, que por alguna razón no fue publicado. A la lista debe agregarse el libro Algoritmos estructurados, de Efraín Oviedo; y El ensayo: historia, teoría y práctica, de Jaime Rojas Ortiz.

En este punto, al entrar en su tercer año de funcionamiento, al parecer el proyecto marchaba como se esperaba: un primer año para la reglamentación y el montaje, un segundo año de consolidación como Fondo Editorial con la publicación de varios títulos que le permitieran tener presencia en el mercado nacional, y un tercero para empezar a recuperar la inversión. En opinión del coordinador, se requeriría de un cuarto año para comenzar a hacerlo un proyecto rentable.

Sin embargo, al finalizar el año 1997, y debido a la creciente pérdida económica que venía generando el Fondo, el Consejo de Administración de la Cooperativa decidió disolver el comité encargado de los estudios de las publicaciones y pasar los inventarios a la Librería Universitaria, pese a que se reconocía como una importante inversión social.

Ahora bien, si en los informes y actas de reuniones de los Comités de Cooprudea en estos años en los que funcionó el FECO, no se observaba ninguna tensión y al parecer todo marchaba sin mayores dificultades, ¿por qué el proyecto editorial no rindió los frutos que se esperaban de él?, ¿cuáles fueron las causas que lo convirtieron en el paradigma del fracaso?, y ¿por qué no se expusieron públicamente en su momento?

En lugar de intentar dar respuesta a estas interrogantes, una labor ingrata y compleja que tal vez no alcanzaría a completarse, lo mejor será detenernos un poco en un análisis de los propios libros publicados. Tal vez así podamos comprender cómo una excelente idea de negocio puede echarse a perder por pequeñas equivocaciones, o mejor, cómo es que los pequeños detalles producen los grandes cambios.

A grandes rasgos, los títulos publicados por el Fondo podrían dividirse entre libros de texto resultados de investigación académica, y productos de creación literaria. Para mantener el equilibrio del Fondo, se esperaba que los libros de texto contribuyeran, por su alto volumen de ventas, a sostener otro tipo de publicaciones no tan comerciales, que iban más bien dirigidas a la expresión de la creatividad de los profesores.

En este sentido, fue un total éxito comercial la Historia de la física de Alonso Sepúlveda, que no sólo se leía en la Universidad de Antioquia en los cursos impartidos por este profesor, sino que su lectura se recomendaba en otros espacios académicos del orden regional y nacional. Pero no lo fue así el Manual de anatomía, de Gonzalo Estrada, ya que las grandes editoriales multinacionales tenían otros títulos mucho mejor editados, que servían como libro de texto en las áreas de la salud.

Así, mientras el libro de Sepúlveda, junto al de Efraín Oviedo Algoritmos estructurados, o las Ecuaciones diferenciales de Norman Mercado, por mencionar sólo algunos de los textos para el trabajo académico de estudiantes y profesores, tuvieron una acertada demanda, las obras literarias como la Antología de Adel López, la compilación de ensayos literarios de Rogelio Tobón, y el Refrán antioqueño de Jaime Sierra, mostraron una rotación muy baja.

Este fenómeno, en efecto, no era en sí mismo nada sorprendente, sino más bien una realidad esperada. El problema consistió en el elevado número de ejemplares impresos

de esos títulos de menor rotación, lo cual contribuyó a que se exagerara un poco la percepción de ineficiencia del Fondo. Si a ello se suma la inexperiencia para adelantar adecuadamente las labores de distribución a nivel local y nacional y, sobre todo, la baja calidad de la impresión, que se hizo siempre en papel económico y con un concepto de diseño gráfico y de carátulas bastante pobre, se tiene la receta perfecta para el fracaso comercial de una empresa editorial.

Al respecto será importante dejar claro un hallazgo de la investigación, que sirve también para dejar testimonio de que el rumor, en numerosas ocasiones, es una mentira construida como verdad de tanto enunciarse. Tomemos entonces aquellos dos de los doce títulos publicados por el FECO, que aparentemente concentran la imagen del desprestigio: el libro de Leibniz, el *Specimen Dynamicum* preparado por los profesores Alberto Betancur y Carlos Másmela, del Instituto de Filosofía, y la investigación sociológica y periodística del profesor de la Facultad de Comunicaciones Gonzalo Medina, titulada *Una gambeta a la muerte: o cómo el espíritu de resistir en Medellín también corre tras un balón*.

En el caso del primero, se trataba de varios textos inéditos de Leibniz en lengua española, que fueron originalmente escritos en latín, y que fueron traducidos por el doctor Alberto Betancur y complementados por un prefacio y abundantes notas del profesor Carlos Másmela. Este libro, en tanto objeto de conocimiento, resultaba entonces muy importante para el estudio y difusión de la obra del filósofo alemán en nuestro medio y en todo el mundo de habla hispana.

Sin embargo, la inexperiencia en la distribución y, sobre todo, el hecho de que el libro fuese editado de manera tan descuidada, pues algunos ejemplares presentaban variaciones en el color del papel y errores de impresión, y la carátula ofrecía una mirada para nada artística del

rostro de Leibniz, llevó a que terminara relegado como si se tratara de una curiosidad o un capricho editorial, al que se le endilgó el calificativo de invendible.

Para completar el cuadro, en momentos en los que se estaba liquidando la papelería, se ofreció en venta de remate un lote de marcadores y lapiceros, que se promocionaron con este libro como encima, en lugar de ser al revés. Este gesto, o al menos el sentido que le dieron muchos, resultaba una ofensa al trabajo de estos prestigiosos profesores: otros asociados que no conocían el tema, o no reconocían la importancia del libro, simplemente se dejaron guiar por la impresión y contribuyeron a la creación de esta suerte de leyenda negra en la que, hay que insistir en ello, no tuvieron participación sus autores.

En el mismo sentido, es necesario explicar las condiciones que rodearon la aparición de *Una gambeta a la muerte*: o cómo el espíritu de resistir en Medellín también corre tras un balón, y mostrar que ciertos calificativos son exagerados, o por lo menos inexactos, endilgados a este trabajo por parte de algunos asociados a Cooprudea.



Este libro, el primero que publicara el profesor Gonzalo Medina, se escribió para tratar de cubrir un vacío académico en el campo de este deporte. Especialmente porque en la década de los noventa se experimentó una suerte de resurgimiento del fútbol colombiano, ya que la selección logró asistir a un mundial después de 28 años, y se vivió un momento de esplendor que también significó que futbolistas y técnicos colombianos actuaran en el fútbol profesional de países muy competitivos como España, Argentina y Francia.

En el trabajo se explora la relación entre deporte, política y cultura; una temática que hasta ese momento no había sido abordada en el país desde el punto de vista académico. En opinión de su autor, se trató de “una relación que para muchos en nuestro medio ha resultado extraña o que se ha entendido de una manera equivocada, aunque creo que los pronunciamientos y comunicaciones recibidas desde el exterior, ratifican el hecho de que, de alguna manera, logramos el objetivo de inaugurar ese camino académico”²⁸.

El libro llegó a los medios de comunicación nacionales y de diversos países como España, Argentina o Brasil, y recuerda el profesor Medina que con los recursos que se tenían, y el apoyo de Diana Barrientos, que era la asistente administrativa del Fondo, se trató de darle difusión al libro enviando ejemplares o haciendo otro tipo de gestiones:

En lo personal, me ocupé de que el libro fuese conocido por ciertas personas de las cuales ya tenía referencia acerca de su relación con el fútbol, no solamente porque lo habían practicado, sino porque además de ello, tenían una mirada diferente a la superficial sobre este deporte. Entre estas personas, a la primera a quien le envié el libro fue a Jorge Valdano, en ese momento técnico del Real Madrid. Tuvimos como Cooperativa la fortuna de que él

respondiera, no solamente con el acuse de recibo, sino que además escribió una tarjeta con sus primeras impresiones sobre el libro, y envió una suerte de biografía que sobre él habían publicado dos periodistas españoles. Para mí fue muy importante la relación con Valdano, en lo personal y en lo académico, que continúa hasta hoy.

A la Cooperativa de profesores de la Universidad de Antioquia también le escribió, solicitándole el envío de un ejemplar, el periodista argentino Ángel Cappa quien en ese momento se desempeñaba como asistente técnico de Valdano. Cappa, conocido por su sólida formación política y por haber escrito con César Menotti el libro Fútbol sin trampas, hizo una referencia que, aunque sucinta pareció muy estimulante a su autor Gonzalo Medina. En su opinión, “ese libro enseñaba de fútbol más que cualquier otro que se ocupara de asuntos de táctica y estrategia”.

Así las cosas, es importante señalar que hubo al menos dos aspectos que impidieron una mayor distribución en lo comercial, que es un asunto azaroso y sometido a muchos vaivenes. En primer lugar, y así lo recuerda el propio profesor Medina, “se acogió un comentario de paso, ligero, que hizo el profesor Jorge Pérez, en ese momento director de la Editorial de la Universidad de Antioquia, a quien le gustó tanto el libro que me dijo: ‘Gonzalo, yo como editor, me iría con 2000 ejemplares’. Como en ese momento se encontraba presente uno de los integrantes del comité del Fondo, así se hizo”.

Entonces, si se imprimió esa cantidad tan elevada de ejemplares, es porque se suponía que habría una conciencia y una claridad sobre la responsabilidad tan delicada que esto implicaba en lo económico para una empresa cooperativa. También suponía contar con unas estrategias de distribución para la distribución del libro. Estrategias, que, ya se sabe, no se tenían ni tendrían después previstas.

28. Entrevista a Gonzalo Medina, 1 de febrero de 2013.

En segundo lugar, hay que tener en cuenta que el libro estaba prácticamente listo cuando fue asesinado el futbolista Andrés Escobar, y en él aparece una de las últimas entrevistas extensas que concedió, por lo cual el autor se vio abocado a escribir un anexo, ya que el contenido de la entrevista guarda estrecha relación con las circunstancias que rodearían después su muerte, en el sentido de que se conversa sobre el entorno social que rodea la práctica del fútbol entre los niños y jóvenes de los barrios populares de Medellín.

También en el prólogo, escrito por la socióloga y politóloga María Teresa Uribe, se muestra que este libro no estaba llenando propiamente un vacío sino más bien creando un ámbito nuevo, en el sentido de plantear que el deporte podía ser una vía de solución para el problema de violencia de Medellín. Según Medina, “Andrés Escobar, un hombre que proyectaba una imagen bonachona, se preguntaba cómo era posible el asesinato del gobernador de Antioquia Antonio Roldán Betancur, un hombre principalmente dedicado al deporte, y precisamente lo mismo fue lo que le ocurrió a él. Sobre este universo es que gira el libro y este es su sentido”.

Como se ve, para Cooprudea ambas experiencias muestran claramente que es necesario rescatar y resaltar la idea de que una empresa editorial no es un emprendimiento descabellado para una Cooperativa de profesores, como tampoco lo sería una universidad. Sólo que el desconocimiento de los procesos y procedimientos propios de estos negocios tan complejos, no fueron tan conocidos por quienes asumieron la coordinación de estos proyectos, y ello dio al traste con las buenas intenciones del colectivo que, al ver fracasar por segunda vez las grandes iniciativas diferentes al ahorro y al crédito, depositarían en estos últimos la mayor parte de sus esfuerzos cooperativos.

Vamos ahora a tratar de explicar las condiciones de aparición y desaparición de la Central Universitaria Cooperativa UNICCA, proyecto que fue más o menos simultáneo a este del Fondo Editorial Cooperativo FECO.

La universidad que lo tuvo todo menos el nombre

En el mes de marzo de 1993, la Asamblea de Asociados de Cooprudea aprobó una proposición presentada por el profesor Gonzalo Estrada, y avalada por el Comité de Servicios, en la que se pedía al Consejo de Administración nombrar una comisión encargada de diseñar el proyecto de fundación de una universidad, en la que se pudiera aprovechar el saber y experiencia de los asociados profesores de la Universidad de Antioquia, al tiempo que se respondía a una necesidad educativa en la ciudad y se desarrollaba un proyecto con alcances y objetivos sociales importantes.

La comisión, integrada por los profesores Abelardo Espinal Álvarez, Alberto Cadavid Mejía, Alejandro Mendoza Contreras, Francisco Merino Torres, Álvaro Cadavid Marulanda, Hugo Eduardo Tamayo Pérez, Juan Guillermo Hoyos Melguizo, Óscar Londoño Bustamante, Rafael Flórez Ochoa y Samuel Mira Velásquez, rindió su informe en la Asamblea del año siguiente y en él se propuso facultar al nuevo Consejo de Administración para concluir cabalmente los estudios del proyecto en cuanto a su puesta en marcha, haciendo las respectivas evaluaciones de los aspectos económico y jurídico.²⁹ El informe, titulado Proyecto Central Universitaria Cooperativa, presentaba como muy factible la iniciativa y fue así como en 1994 se aprobó que el nuevo Consejo de Administración buscara concretar los mecanismos para su ejecución.

29. Acta de la XIII Asamblea General Ordinaria, 23 de marzo de 1994.

Siguiendo este mandato de la Asamblea, el Consejo ratificó a los profesores integrantes de la comisión en sus labores y sugirió adelantar un proceso de integración con el sector solidario del departamento de Antioquia, con el fin de garantizar la gestión y financiación del proyecto. Este proceso finalizó el 7 de diciembre de 1994 con la firma del acta de constitución de un organismo cooperativo de segundo grado creado por Cooprudea: Central Universitaria Cooperativa de Antioquia UNICCA, y cuyo objeto era la fundación de una universidad que funcionara bajo los valores y principios cooperativos.

Este grupo cooperativo estuvo inicialmente conformado por entidades solidarias del sector educativo y universitario como la propia Cooprudea, la Cooperativa Multiactiva de la Universidad de Medellín (COOMUDEM), el Fondo de Empleados Docentes de la Universidad Nacional (FODUN), la Cooperativa Universitaria Bolivariana, la Cooperativa del Magisterio (COOMAGISTER); y otras entidades como la Cooperativa de trabajadores y el Fondo de empleados de las Empresas Públicas de Medellín (FEPEP), COOPENALCO, CONFIAR Caja Cooperativa, COOFINANZA Caja Cooperativa, Cooperativa de Ahorro y Crédito Don Matías, COOPANTEX, COIMPRESORES, Cooperativa El Edén y la Cooperativa de Trabajadores del Banco Comercial Antioqueño (COOBANCOQUIA).

En este informe³⁰ se explicaba que el proyecto tendría dos frentes de trabajo o sedes (aunque en el texto se mencionan como dos radicaciones): uno en el municipio de Venecia, para cubrir el Suroeste antioqueño; y otro en el Sur del Valle de Aburrá, con lo que se esperaba cubrir los intereses de los municipios de La Estrella, Itagüí, Envigado y Sabaneta. Al parecer, el proyecto fue presentado a estas administraciones municipales y habría tenido muy buen recibo, por lo que se tenía plena confianza en que los programas de

pregrado pudieran comenzar posiblemente en agosto de 1995. También se esperaba que antes de comenzar las labores se tendría listo un Plan de Extensión, una Unidad de Investigaciones y una Escuela de Valores.

Como parte del plan de desarrollo que inicialmente se había trazado, y coincidiendo con el entusiasmo desbordante que rodeaba la creación de la universidad UNICCA, se aprobó la compra de una sede apropiada para sus necesidades.

En efecto fue adquirida una elegante casa en el barrio Prado de la ciudad de Medellín, dotada de muebles suntuosos para la oficina de la rectoría, y nombrados diferentes cargos, entre los que se recuerda especialmente el de rector, que fue asumido por el profesor Alberto Cadavid Mejía, quien recibió una comisión especial por parte de la Universidad de Antioquia, la cual siempre se mostró muy dispuesta a apoyar el proyecto.

Sin embargo, en el informe de gestión del año 1995, presentado a la Asamblea de 1996, no se menciona en ningún momento el destino del proyecto. Se sabe sí, que la Cooperativa lo dio por terminado, pero no se explican de manera oficial y detallada las causas del abandono de la iniciativa, que de manera tan próspera se había presentado. Por el testimonio de algunos de los integrantes del Consejo de Administración de la época, se sabe, además, que Cooprudea tuvo que llevar una larga negociación con la Cooperativa Confiar para saldar la deuda contraída por la compra de la casa, en un momento de la historia económica colombiana en que las tasas de interés para los créditos hipotecarios eran bastante elevadas. También que la mencionada sede servía muy bien para oficinas, pero que la edificación resultaba muy poco adaptable a las condiciones requeridas para el funcionamiento de una universidad, como lo eran las aulas y demás funciones locativas.

30. Informe de Gestión 1994. Informe Central Universitaria Cooperativa UNICCA, p. 54.

Ante el silencio de los documentos, y las consideraciones no siempre precisas que rodean el análisis de esta problemática, dejemos que sea entonces el profesor Ramón Abelardo Parra Aristizábal, a la sazón Consejero principal y experto en el tema educativo, quien nos dé una mirada sobre las múltiples causas que confluyeron para hacer inviable el proyecto.

El profesor Ramón Abelardo Parra Aristizábal comenzó a participar activamente de los organismos asesores y de dirección de la Cooperativa desde al año 1993. Fue integrante principal del Consejo de Administración entre 1994 y 2007, y alternó su rol como presidente, vicepresidente y secretario del mismo; también integró el Comité de Crédito entre 1995 y 2003, y el de Educación desde 2004 hasta 2007. Veamos su relato de manera extensa:

En 1994 me reintegré a mis labores en la Universidad de Antioquia, después de haber trabajado en la administración pública en la Secretaría de Desarrollo Comunitario de Medellín, y haber sido Secretario de Tránsito del Municipio. Recuerdo que asistí a una de las asambleas citadas en el Bloque 10 y en esa ocasión, por falta de quórum, la asamblea no se pudo llevar a cabo. Allí me encontré con el profesor Sixto Iván Orozco, que si mal no recuerdo, venía de ser Contralor del Municipio de Medellín. Acordamos invitar a los conocidos y amigos, y eso también se hizo desde la gerencia, para que asistieran a la asamblea y poder tomar decisiones. El profesor Sixto me propuso hacer parte de su lista para Consejo, pero yo consideré que lo mejor sería presentar dos listas diferentes y poder llegar con mayores posibilidades. Él logró un número de votos que le permitió poner dos miembros en el Consejo y mi lista obtuvo los restantes, por lo que comenzamos a trabajar.

Creo que logramos darle un vuelco positivo a la Cooperativa porque tomamos decisiones trascendentales. Tal vez la principal fue liquidar la fundación universitaria que se intentó hacer por parte de Cooprudea, pues

debo agregar al respecto que conocía muy bien el tema, ya que tenía la experiencia de ser fundador de la Corporación Tecnológica de Colombia ATEC, fundada por un grupo de profesores de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Antioquia.

En ese año de 1995 nos pusimos en la tarea de liquidar este proyecto de la manera menos onerosa para la Cooperativa, porque ya estábamos embarcados en muchas deudas en una propiedad en Prado centro, que funcionaba como la sede para UNICCA. Creo que quienes estuvieron al frente del proyecto, el profesor Alberto Cadavid Mejía (q.e.p.d.) y el profesor Óscar Londoño, que fue Vicerrector, no tuvieron ninguna mala intención ni mala fe, sino que presentaron en mi opinión, unos planteamientos económicos que resultaron después fallidos. En este año asumimos en el Consejo la negociación con Confiar para liquidar el crédito que teníamos con ellos, por lo que fue necesario entregar la propiedad en dación de pago. La sede se había comprado con una cuota inicial que dio Cooprudea y un crédito hipotecario de esta cooperativa financiera, a la cual debíamos doscientos millones de esa época y prácticamente el valor de la casa no cubría la deuda, porque estábamos en una coyuntura económica en la que los créditos hipotecarios eran muy altos. Después de muchas mesas de negociación con Oswaldo Gómez, el gerente de Confiar, pudimos llegar a un acuerdo con el fin de que Cooprudea no quedara debiendo tanto dinero.

Para mí ese fracaso es hoy, sin embargo, un proyecto vigente. Creo que fue tal vez cierta terquedad con que el profesor Cadavid asumió la defensa del nombre del proyecto, la que hizo imposible su realización. Este profesor me visitó un tiempo antes de que yo regresara a la Universidad de Antioquia, en mi época de funcionario público, y yo recuerdo haberle recomendado aterrizar la idea de Universidad hacia una institución que brindase programas técnicos y tecnológicos, tal vez más apetecidos por los jóvenes

bachilleres que estaban egresando en ese momento. También recomendé no insistir en que el nombre fuera el de Universidad Cooperativa, no sólo porque ya existía una universidad con ese nombre, sino porque la ley favorecía en ese momento más la figura de fundación o corporación universitaria, para que los requisitos fueran menores.

Por ello fue que el profesor Alberto Cadavid nunca logró que se le aprobara la personería jurídica para UNICCA, ya que nunca quiso aceptar cambiar el nombre. Recordemos además que el fundador de la Universidad Cooperativa de Colombia, César Pérez García, era en ese momento presidente de la Cámara de Representantes y que había logrado promover una modificación en la Ley 30, en la que se obligaba al sector cooperativo a destinar el 20% de sus excedentes a esta entidad, razón por la que perdería después su investidura.

Considero que fue un momento muy importante para Cooprudea, en el que se perdió una oportunidad histórica para desarrollar la cooperativa, ya que la ciudad necesitaba en ese momento otra universidad, y qué mejor manera de dársela que con una hija nacida de la Universidad de Antioquia, como en su momento lo fue la Universidad Autónoma, fundada por una disidencia de la Universidad de Medellín.

Como se ve, el camino era crear una corporación o una fundación sin ánimo de lucro, y ello seguramente hubiese permitido

arrancar el proyecto. UNICCA fue entonces una sigla que nunca alcanzó a materializarse porque nunca pudo llegar a existir formalmente pese a tenerlo todo: sede, proyectos, unidades, cuerpo directivo, profesores dispuestos y una demanda alta entre los potenciales estudiantes. Todo, excepto un nombre.

Así, una vez más, la falta de planeación y la poca atención a los pequeños grandes detalles hizo que una excelente iniciativa tuviera que ser abandonada, lo cual es un hecho recurrente en la historia de la Cooperativa, y donde tal vez esté la tendencia discutida entre los asociados, de buscar mejor el camino de la intermediación financiera para dar beneficios a sus asociados desde los servicios de ahorro y crédito.

En opinión del profesor Abelardo Parra, “afortunadamente, los directivos de Cooprudea han estado siempre atentos a considerar con cuidado los riesgos en el patrimonio colectivo, y ante las evidencias de peligros mayores, han sabido desmontar a tiempo las iniciativas que representen obstáculos para la estabilidad de la institución”. Ello no quiere decir que en el ambiente no persista la sensación de que esa era y continúa siendo una excelente idea, fiel a los principios que llevaron a los pioneros a consolidar una institución cooperativa, que imaginaban, podría ser el lugar desde donde aportarían sus saberes a la construcción de una obra social y colectiva, animada por el espíritu de la solidaridad.



Por la senda del crecimiento: la participación informada

Llamamos aquí participación informada a un proceso particular que se ha venido dando en Cooprudea, especialmente en su última década, respecto a la cualificación y especialización de los asociados que conforman los diferentes comités. A una determinada distribución de los saberes y de las competencias, que se construye en el espacio democrático de la Asamblea, representa el sentido de Cooprudea como comunidad, y permite la aparición de diferentes liderazgos.

Un primer antecedente de la necesidad de aprovechar los saberes y competencias de los asociados para beneficio de la Cooperativa, lo podemos encontrar en la Asamblea de marzo de 1992, cuando se decidió conformar el Comité pro sede administrativa, integrado por un grupo de profesores que se encargarían de presentar a la administración de la Universidad el proyecto de una sede amplia para la Cooperativa; así como la llamada Comisión de trabajo asociado, encargada de comenzar a proyectar la multiactividad en Cooprudea, y de proponer posibles líneas de trabajo que pudieran conducir a proyectos que generaran algún tipo de beneficio económico, tanto para la Cooperativa como para sus asociados.

Como se ve, entre 1992 y 2002, Cooprudea emprendió un gran número de proyectos e iniciativas que la llevaron incluso a contratar con el Estado en diversas materias, y a integrar diversos proyectos colectivos del sector solidario regional y nacional. Precisamente de esas experiencias, que no siempre fueron exitosas, fue quedando más claro en el ambiente que se debía determinar el ámbito de trabajo de la

Cooperativa, y dedicarse a lo que mejor había hecho hasta ahora: prestar buenos servicios en ahorro y crédito a una comunidad grande.

Esto trajo como primera exigencia una elevada cualificación de los integrantes del Consejo de Administración y de los diversos comités, que comenzaron a participar más activamente en actividades de formación y educación cooperativas, y empezaron a construir un perfil determinado acorde con las responsabilidades inherentes al cargo desempeñado. Como este proceso coincidió con el crecimiento real de la Cooperativa en asociados y en patrimonio, ello hizo que aumentara la temperatura de la participación democrática, y que las discusiones se materializaran en acciones informadas por el saber real y el dominio técnico de las diferentes herramientas conceptuales, por parte de los asociados participantes en la administración, el control, la educación y las diversas expresiones de la solidaridad en la Cooperativa.

Así, diversos hitos en la construcción del proyecto cooperativo de Cooprudea, como el diseño de una fábrica de créditos, la implementación de una sucursal virtual, la elaboración de un plan de comunicaciones o la realización y ejecución de los planes estratégicos de 2000-2005, 2008-2018 y 2019-2023, dan cuenta de este proceso de transformación y de estructuración informada, que de cierta manera podría llamarse de larga duración si tenemos en cuenta la escala, ya que cubre un período de poco más de dos décadas al interior de la vida de Cooprudea, y constituye algo así como su ADN en tanto dispositivo de transmisión de un saber.



Los proyectos educativos y su impacto social

Después de todo educar es enseñar a cooperar

John Dewey

En los primeros años de funcionamiento de Cooprudea, en plena fase romántica si seguimos la propuesta de las tres fases de la Cooperativa, en los informes y actas de los Comités de educación se puede seguir la idea de que la Cooperativa debía cubrir aspectos de la calidad de vida de las familias de los asociados que otros sistemas de bienestar no podían atender, tales como la recreación, el deporte, el tiempo libre, el esparcimiento y el turismo, y, sobre todo, la salud.

Así, el trabajo de los primeros asociados que integraron el comité estuvo centrado tanto en el cumplimiento de las labores que le encomienda la ley, a partir de la capacitación y formación cooperativas, como en la planeación de actividades culturales, deportivas y recreativas de carácter familiar, que se podrían clasificar como actividades de bienestar³¹.

31. En el período 1985-1986, aparece ya plenamente conformado el primer Comité de Educación, que tuvo como coordinador al profesor Manuel José Morales Morales, y estuvo integrado por los asociados Antonio Giraldo Giraldo, Jorge Amaya Pulgarín, Jorge Luis Páez López, Juan Camilo Ruiz Pérez, María Elena Vásquez Peña, Samuel Mira Velásquez y Sofía Pérez Llano. El siguiente año, que corresponde al período comprendido entre 1986 y 1987, el Comité se renovó casi en su totalidad y del grupo inicial sólo quedaron los profesores Paéz, y Morales -quien continuó siendo su presidente-. Al grupo llegaron Álvaro Duque Mejía, Beatriz Restrepo Gallego, Carlos Enrique Cataño Rocha, Jairo Londoño Osorio, José Joaquín Rincón Molina, José Olimpo Suárez Molano, y Liliam Álvarez Gil.

Más adelante, con la creación del Comité de Solidaridad en 1992, y la posterior separación del Comité de Educación en varios subcomités de recreación, cultura y de deporte, en 2009, ya fue quedando más claro el panorama en lo que respecta a las actividades de educación al interior de Cooprudea, y fue el momento para que se fuera consolidando un proyecto de educación de carácter más académico, si se quiere, pero que finalmente iba tendiendo a convertir a Cooprudea como un espacio de reflexión, desde donde el saber universitario se irradiaba al sector cooperativo antioqueño y colombiano.

Durante la pandemia de Covid-19, entre 2020 y 2021, el comité de educación y el de recreación, cultura y deporte, asumieron la

importante labor de sostener el tejido social de la cooperativa. En momentos difíciles para la sociabilidad y el acercamiento físico entre los asociados, el llamado distanciamiento social, el trabajo intenso de sus integrantes y el aprovechamiento de las herramientas virtuales permitieron incluso fortalecer los lazos comunitarios en Cooprudea, e incluir a las familias en los diversos programas y eventos que se desarrollaron.

Así, el propósito de este apartado es dar una mirada general al trabajo de los diversos comités en el período comprendido entre los primeros años del siglo XXI y la actualidad, con especial énfasis en impacto social de los programas y proyectos adelantados.

Los primeros comités de educación

Como se mencionó anteriormente, las labores del Comité de Educación en su primera década 1983 - 1994³², consistieron principalmente en mantener la formación cooperativa básica para los asociados, organizar las actividades culturales y recreativas como la fiesta del niño o la celebración de los aniversarios de la Cooperativa, sostener un programa de formación avanzada para los integrantes de los diversos comités, y mantener una agenda académica alrededor del tema de la capacitación, formación y asociatividad cooperativas.

Ya en la segunda década de existencia de la Cooperativa, aproximadamente desde 1994, los esfuerzos de Cooprudea en materia educativa se concentraron en asumir con

mayor dedicación el asunto de la formación cooperativa, pues se había llegado a la conclusión de que era una labor imprescindible la de cualificar a sus dignatarios para emprender una participación informada y consciente en los diferentes órganos de dirección y comités asesores.

Esto no quiere decir, ni mucho menos, que los principios de la formación cooperativa no estuvieran presentes en los programas del comité de turno desde la fundación de Cooprudea hasta completar su primera década -que siempre procuraron porque se realizara anual o semestralmente el curso básico de cooperativismo, así como que los asociados integrantes de los distintos comités participaran en actividades académicas de formación cooperativa-, sino que se imponía como un requerimiento

32. Además de los asociados ya mencionados, los siguientes profesores conformaron este comité en los primeros diez años de Cooprudea: Alba Nydia Zapata R., Antonio José Restrepo Flórez (coordinador en el período 1992-1993), Carlos Benavides Sanguña (presidente en el período 1989-1990), Gladys Bazán Aguilar, Gonzalo Estrada Cano, Hendrick Manuel Cuesta Miranda (presidente en el período 1989-1990), Jaime Mercado Pacheco, José Antonio Giraldo Gómez, José Jairo Alarcón Arteaga, José Luis Restrepo Uribe, María E. Medina M., María Teresa Lopera Ch., Olga Gil Domínguez, Olga Julia Vasseur Parra (presidenta en el período 1990-1991), Orlando Garcés M., Orlando Quintero A., Óscar Londoño Bustamante, Rafael Darío Aguilar A., Ramón Vásquez T., Silvia del Socorro Orrego Sierra y Sonia Cecilia Robledo Ruiz.

inaplazable centrar la mirada sobre lo que significaba la labor de formación solidaria en una institución conformada por profesores y empleados universitarios.

Así, en el período 1994 - 1996, el Comité de Educación fue coordinado por el profesor Alberto Duque Velásquez, quien dedicó el primero de estos años a la elaboración de un plan de educación cooperativa, que se puso en práctica a partir del trabajo de los asociados que entraron a conformar el Comité, entre este y el año siguiente. Para el doctor Duque y los profesores Jorge Luis Páez López, Teresita Arias de Ojalvo, Teresita Zapata Ruiz y Marina Quintero Quintero, estaba claro que se trataba de asumir el modelo de la educación cooperativa con el objetivo de consolidar una verdadera educación para la convivencia³³.

La constante reflexión y estudio de diversos temas en materia de educación para la cooperación y la solidaridad, hizo que el Comité viera la necesidad de consolidar

proyectos que permitieran una adecuada planeación de los recursos y de las actividades, y una aplicación sincera de los principios pedagógicos y de acción que sustentan la educación cooperativa, a la que muchos llaman el principio de principios del cooperativismo.

En las siguientes líneas, nos ocuparemos de tres de esos grandes proyectos que ha desarrollado la educación cooperativa en Cooprudea: la fundación de la revista *Ser solidario* y los escenarios en que se desarrolló, la organización de los Encuentros Nacionales Cooperativos, y la ejecución de un programa de educación que permitió el fortalecimiento de los lazos comunitarios en los momentos de aislamiento producto de la pandemia de Covid-19, que fue visto con admiración por el resto del sector cooperativo. La explicación de las circunstancias que rodean la consolidación de estas iniciativas, nos permitirá hacernos una idea de la manera en que se ha entendido la labor educativa en Cooprudea hasta la actualidad.

La revista *Ser Solidario*

La propuesta de crear una revista de corte académico e investigativo, que diera cuenta de los avances del pensamiento solidario en general, pero especialmente en el seno de la vida universitaria, y en el escenario crítico de la Cooperativa de profesores, fue presentada por el Comité en la vigencia de 2007-2009. En palabras de la profesora Marina Quintero Quintero, quien fuera su primera directora:

*Optamos por denominar la revista *Ser Solidario* por varias razones: porque*

*quisimos ser consecuentes con el pensamiento filosófico de Aristóteles en su obra *La política*, donde reconoce que el fin de la vida política es la participación y la solidaridad; porque fuimos conscientes de que el vínculo con la comunidad es el ámbito donde el ser humano encuentra su libertad, por estar ligado responsablemente a la vida colectiva y no solo a la propia; y porque con este nombre nos remitíamos a la meta trascendente e irrenunciable de todo proyecto educativo de conquistar para sí y para los otros los más altos niveles de humanidad.*

33. A este primer grupo, y hasta el año 2009, se unirán los siguientes asociados: Pedro Morán Fortul, Ramiro Cañaveral Salazar, Carmenza Gil Botero, Hernando Gallego Perdomo, Jairo Alarcón Arteaga, Liliam Álvarez Gil, Berta Gutiérrez Gómez, Carlos Benavides Sanguña, César Morato Herrera, Mauricio Hincapié Acosta, Alba Helena Correa Ulloa, Elvia Correa Gil, Abelardo Parra Aristizábal, Johny Vahos Arias, Luis Fernando Díaz Jiménez, Carlos Mario Martínez Toro, Cristian René Guerra del Valle, Jesús Adán Sánchez Ramírez y Juan de Jesús Sandoval.

34. *Ser Solidario*, en su primera época como órgano de difusión académica de la labor de este comité, entregó a la comunidad asociada su primer número en el mes de noviembre de 2007, el segundo en julio de 2008, y su tercero en enero de 2009.

En el primer número de Ser Solidario se abrió un espacio a las preguntas por Lo que impide al ser humano hacer lazos cooperativos, y por Lo que es posible en el encuentro con el otro³⁵. Así, la dinámica de la revista permitió que en 2008 el comité definiera los objetivos de un programa formativo que sería el soporte de todas las actividades que seguirían después: 1) Ampliar el horizonte del saber humanista, particularmente en lo relativo a la democracia, la cooperación y la solidaridad, para avanzar en un ejercicio racional y crítico de la propia realidad en el mundo. 2) Generar en niños, jóvenes y adultos capacidad de pensamiento que les permita hacerse cargo de las problemáticas fundamentales de la condición humana, para allanar el camino hacia el entendimiento y la puesta en acto de un auténtico vínculo solidario.

Este programa formativo se desarrolló entonces a partir de varios proyectos concretos: el Club de lectores, el Libro nuestro de cada mes, el Escritor invitado y el Club de cine y literatura. Se hicieron presentaciones de textos, que convirtieron a la Librería en la sede de una tertulia muy activa, en la que llegaron a participar en gran medida estudiantes.

El segundo objetivo del comité, dirigido a la educación solidaria, comenzó por enfocarse en los niños y el lugar de la cooperación en la escuela, y especialmente el papel de la cooperación en la construcción del proceso lectoescritor. Este proyecto, al que se llamó Cooperativismo desde el preescolar, estaba soportado en la idea de que se debía construir una educación en clave de solidaridad y para la democracia, y fue el enfoque que las profesoras María Ligia Echavarría y Astrid Quintero desarrollaron en el artículo que con ese título fue publicado en el segundo número de Ser Solidario.

En ese año, 2008, el Consejo de Administración acordó apoyar económicamente el proyecto de práctica pedagógica investigativa titulado La enseñanza de la lengua escrita a través del aprendizaje cooperativo en los grados preescolar y primero de primaria, aprobado por el comité de práctica de la Facultad de Educación de la Universidad de Antioquia, mediante la oficialización de convenio interinstitucional³⁶.

En cumplimiento de lo estipulado en el convenio, la Facultad publicó los resultados de la investigación en el libro titulado El aprendizaje cooperativo en la infancia: de cómo aprender a ser solidarios mientras se aprende a producir textos escritos. Este libro, junto con un informe del proceso y sus resultados fue presentado en el marco del Encuentro Nacional de Cooperativas: El Pensamiento Solidario, realizado por Cooprudea en el año 2011, después de la conferencia El bien y la justicia, fundamentos de la vida colectiva, presentada por la profesora Marina Quintero, reflexión que además sirvió de prólogo a la obra.

Así pues, en esta primera época bajo la dirección de la profesora Marina Quintero, la revista Ser Solidario se constituyó en el órgano de difusión de todo un programa educativo liderado por el Comité de Educación de la vigencia 2007-2009, que entendió que su labor debía ser de un amplio espectro, y poseer un elevado nivel educativo y cultural, por encontrarse en el medio natural de la apropiación y discusión del saber académico, como lo es la Universidad. Los artículos publicados en estos primeros tres números, dan buena cuenta de este proceso.

36. El proyecto fue concebido para ser implementado durante tres semestres académicos, entre 2008 y 2009, por trece maestras en formación como requisito para optar al título de Licenciado en Pedagogía Infantil. Los beneficiarios fueron 535 estudiantes de preescolar y primero de primaria de cinco instituciones educativas urbanas y rurales de los municipios de Itagüí y Caldas, Antioquia: I.E. María Jesús Mejía Seccional Matilde Arango; I.E. Avelino Saldarriaga, Seccional Olivares; I.E. Juan Echeverri Abad; I.E. Simón Bolívar, y la I.E. María Goretti.

El pensamiento social cooperativo y la segunda época de Ser Solidario

A partir del año 2009, un nuevo grupo de asociados asumió la tarea de desarrollar el proyecto educativo de Cooprudea. A este Comité de Educación, integrado inicialmente por el profesor Héctor de los Ríos Herrera como coordinador, Daniel Hoyos Castaño, Jaime Calle Osorno, Juan de Jesús Sandoval y Teresita Céspedes Calle, se unieron un poco después Ana María Cano Tabares, Carlos Mario Ospina Zapata y Tito Machado Cartagena³⁷.

En sus esfuerzos por construir un pensamiento social cooperativo de Cooprudea, este comité pudo posicionar a la cooperativa como centro de producción académica, aportándole al sector solidario colombiano y latinoamericano un espacio de reflexión sobre el potencial emancipador de la economía social y solidaria o, como también se le conoce, economía popular.

Esta labor fue realizada por el Comité principalmente a partir de dos grandes líneas de trabajo: la promoción del modelo cooperativo a partir de la reflexión académica y de la crítica, y la organización de los cursos formales de cooperativismo para los asociados a Cooprudea.

A la primera línea correspondió la organización de los Encuentros Nacionales Cooperativos, de los que se organizaron dos, uno en 2010 y otro en 2012, y la reestructuración editorial de la revista Ser Solidario. A la segunda, todas las acciones adelantadas por el comité en provecho de la educación formal exigida por la ley a los cooperativistas colombianos, y el especial logro de haber conformado un grupo de formadores de formadores, asociados capacitados para ofrecer los cursos de formación básica.

Así, Ser Solidario, que como vimos antes nació como órgano de difusión del proyecto educativo de Cooprudea, comenzó su segunda época editorial a partir de 2010, bajo la dirección del profesor Héctor de los Ríos, con la publicación de tres números de periodicidad anual. A partir de su cuarto número, la revista tuvo una orientación temática: la celebración del Bicentenario de las Independencias, los veinte años de la Constitución Política de Colombia, y la situación de Medellín en cuanto a su proceso social. Allí aparecieron trabajos académicos en los campos de las ciencias sociales como la historia, la sociología, las ciencias políticas y la economía, dedicados al análisis de temas de coyuntura, aunque sin dejar de lado la reflexión sobre el papel de las cooperativas y del sector solidario en la construcción del cambio social. También ha sido el medio en el que se han comunicado los resultados de las discusiones y foros convocados por el Comité, y en el que se han presentado las memorias de los Encuentros Nacionales Cooperativos.

Como se ve, la nueva orientación editorial de la revista ponía el énfasis en el debate sobre temas que podían ser objeto de reflexión desde la academia, y no en el trabajo que el Comité de Educación desarrollaba al interior de Cooprudea, el cual sigue adelantándose y que, se dice, cuenta con otros medios diferentes a la revista para comunicar sus actividades.

Sin embargo, esta observación no debe llamarnos a mayores confusiones. El hecho de que en su primera época la revista mostrara el desarrollo de las actividades del Comité de Educación, para lo cual fue creada, no quiere decir que ella no fuese el espacio para la reflexión realizada por destacados académicos del Alma Máter, tal y como vimos un poco más atrás. Tampoco quiere decir que de la segunda época de Ser Solidario esté ausente la discusión sobre las

37. La composición del Comité se renueva o se ratifica cada dos años. Así, tenemos una primera vigencia 2009-2011, a la que pertenecen los primeros nombres, y una segunda 2011-2013, en la que Héctor de los Ríos y Daniel Hoyos integran equipo con Ana María Cano, Carlos Mario Ospina y Tito Machado.



complejidades del modelo y filosofía cooperativas, pues la revista presentará, especialmente a partir de su quinto número, dos secciones claramente diferenciadas, una sobre asuntos cooperativos y otra en la que se publican trabajos académicos en ciencias sociales y humanas.

Ambas líneas, lo mismo que ambos comités encargados de la edición de la revista, contribuyen así a la discusión sobre un pensamiento social sobre el que se puede apuntalar teóricamente la práctica del modelo alternativo de la economía solidaria, en tanto se están preguntando lo mismo: cómo hacer posible un mundo mejor. Así, pese a su cambio de enfoque, *Ser Solidario* seguirá siendo el órgano de difusión de la labor altruista adelantada por un grupo de asociados, que comprenden el valor de la educación como factor primordial de la difusión, fortalecimiento y promoción del cooperativismo, que se entiende como una manera más humana de llevar la vida.

Hacia finales del año 2010, en el mes de noviembre, el Comité organizó el Primer Encuentro Nacional de Cooperativas bajo el título *El Pensamiento Solidario. Una alternativa política y social en Colombia*. En este encuentro se convocó al movimiento cooperativo del país, con el fin de retomar el espíritu solidario que impulsó la creación del cooperativismo en el comienzo mismo de la Modernidad³⁸.

En el año 2012, el Comité de Educación organizó el segundo Encuentro Nacional Cooperativo, con el objetivo de analizar el alcance del proyecto social liderado por el sector solidario, como respuesta a la problemática social en los ámbitos nacional e internacional. El encuentro se desarrolló bajo una metodología que contemplaba la realización de conferencias magistrales por parte de invitados nacionales e internacionales, la presentación de ponencias cortas en mesas de trabajo, y la puesta en común de las discusiones en sesiones plenarias.

El tema general que convocó a los asistentes fue *El pensamiento social en el sector solidario*³⁹. En las consideraciones que presentó el comité organizador, y que sirvieron como motivación para los asistentes, se preguntaba si el sector solidario era en sí mismo una solución para los problemas sociales, o si era necesario que este sector, conjuntamente con el Estado, construyera políticas que solucionaran principalmente la pobreza y la desigualdad social en Colombia. En esta dirección, se esperaba que un inventario de los proyectos sociales del sector cooperativo pudiera promover la construcción en el escenario nacional, enriquecido obviamente con las experiencias internacionales, de una propuesta social para la sociedad colombiana⁴⁰.

38. Para una mayor comprensión del proceso de organización del Encuentro véase el informe del Comité de Educación en *Informes de Gestión 2010*, pp. 280-291.

39. Las conferencias centrales del encuentro estuvieron a cargo de Antonio Martins Da Cruz, de Brasil; Mario Saúl Schujman, de Argentina; Alberto García Müller, de Venezuela; y Alveiro Monsalve Zapata y Jarrison Martínez Collazos, de Colombia. Como invitado especial, para la conferencia inaugural, se tuvo al sociólogo e investigador colombiano Alfredo Molano Bravo, quien se ocupó del tema del conflicto armado, el proceso de paz, la desigualdad y la injusticia social en su charla titulada *Conflicto social, desigualdad y desequilibrio en Colombia*.

40. Entre 2013 y 2016 el comité estuvo integrado por Héctor de los Ríos Herrera, Daniel Hoyos Castaño, Ana María Cano Tabares, Carlos Mario Ospina Zapata, Marta Cecilia Salgar Saldarriaga, Ángela María Diosa Gutiérrez y Luz Denny Duque.



La pandemia de 2020 y 2021: una oportunidad de oro para la construcción del tejido social en Cooprudea

Entre 2017 y 2023⁴¹ el Comité de Educación de la cooperativa desarrolló un extenso e interesante programa de cursos, encuentros y espacios de formación alrededor de temas que no solo estaban dedicados a la formación en economía solidaria, obligatoria por ley, sino en los amplios territorios de la formación financiera, la gestión de las emociones, el crecimiento espiritual, el arte, la historia y la cultura.

En estos años, este comité construyó una sinergia muy fuerte con el Comité de Recreación y Deportes⁴², pues en general apoyó presupuestalmente la realización de varios eventos, al tiempo que cada actividad deportiva, de esparcimiento o turismo, así como en los encuentros de jubilados, parejas y jóvenes, contaron siempre con un momento para hablar de la cultura de Cooprudea, socializar los principales programas de ahorro y crédito de la cooperativa, y desarrollar los propósitos de la educación cooperativa en cuanto hacer conciencia de los principios y valores cooperativos.

Ambos comités, como veremos a continuación, en concurso con la dirección de comunicaciones de Cooprudea, supieron aprovechar el confinamiento de manera creativa y novedosa para crear lazos comunitarios, unir las familias, favorecer los intercambios comunicativos y generar aprendizajes solidarios, significativos y duraderos que impactaron favorablemente los asociados y contribuyeron al fortalecimiento del tejido social de la cooperativa.

41. En estos períodos el Comité de Educación estuvo conformado por los siguientes asociados: Ángela María Diosa Gutiérrez, Franci Cristina Scolaro Mejía, Julieth Sorany Alzate Giraldo, Alfredo Gómez Cadavid, William Vásquez Avendaño, Daniel Ricardo Floréz Beltrán y Jorge Mario Uribe.

42. Entre 2016 y 2023 el Comité de Recreación y Deportes estuvo integrado por: José Fernando Londoño Mejía, Hilda Lucía Vahos Girón, Luz Dary Buitrago Londoño, Raúl de Jesús Muñoz Isaza, Alejandro Manuel Mesa Paucar, Marlen Giovanna García Toro y Cristina Guerra.

Todos los días de 4 a 6: el programa de televisión de Cooprudea

En 2016 el Comité de educación se renovó en la mayoría de sus integrantes. Entraron a formar parte Franci Cristina Scolaro Mejía, Julieth Sorany Alzate Giraldo y Alfredo Gómez Cadavid, quienes se unieron a Ángela María Diosa Gutiérrez, que ya hacía parte del mismo desde el grupo liderado por el profesor Héctor de los Ríos.

Alfredo Gómez, debido a su formación en ingeniería y su saber en las áreas de gestión y planeación de proyectos asumiría cierto liderazgo (Docente de la Facultad de Medicina), y quien describe el ambiente que encontró⁴³:

Durante mucho tiempo fui simplemente asociado. No participaba en ningún comité, aunque sí me enteraba de los proyectos y programas de la cooperativa. En algún momento, sin yo tener ninguna aspiración de tipo político, un grupo de personas de la cooperativa, donde estaba el profesor Sixto, me propusieron ingresar al comité de educación. En ese momento no tenía un papel protagónico en el comité, simplemente daba mis ideas, pero empezamos a realizar una serie de actividades modificando un poco lo anterior, no porque estuviera mal, sino por el deseo de que participaran más asociados. Por ejemplo, se organizaba una salida de campo para ir a conocer una cooperativa y se llenaban los cupos con los primeros que se enteraban y quedaba mucha gente por fuera. Entonces en adelante decidimos abrir las inscripciones a todos los que realmente quisieran participar, y de una forma más democrática rifábamos los cupos entre todos los que se inscribieron.

Para el 2018 se elaboró un plan de trabajo con 21 actividades, varias de ellas con réplicas durante el año, tales como los

cursos básicos de cooperativismo, los semilleros subsidiados en parte para hijos de asociados en la Universidad de Antioquia, entre otros cursos no formales en los temas de agricultura, urbana, fotografía digital y yoga. Además, se hicieron vistas a estructuras cooperativas como la del sector lechero en el municipio de Entreríos, o la ruta del sector sillettero en el corregimiento de Santa Elena. En este año se apoyó presupuestalmente el trabajo del Comité de Recreación para la realización de diversas actividades.

La gran novedad de esta nueva forma de trabajar, impulsada por el liderazgo natural de Alfredo Gómez, centrado en el saber de la planeación estratégica y la gestión de proyectos, fue la implementación de una metodología de clasificación o priorización de las actividades planeadas, que fueron clasificadas según criterios como: pertinencia, respuesta a la filosofía de la Cooperativa y objeto misional; así se obtuvo una priorización, que fue relevante a la hora de ejecutar el presupuesto, y permitió que fueran de buen recibo por parte de los asociados al mismo tiempo que se consiguió aumentar los niveles de participación en las actividades.

En este año se alcanzaron importantes logros como la alianza estratégica con la Confederación de Cooperativas de Colombia - CONFECOOP- para la realización del “Encuentro de Líderes del Sector Solidario” de convocatoria nacional; la ampliación de la cobertura presupuestada inicialmente, hasta en un 200%; y la obtención de la acreditación ante la Unidad Administrativa de Organizaciones Solidarias para dictar los cursos presenciales de cooperativismo, tanto los básicos como los de 20 horas.

Igualmente, en 2018, el Comité de Cultura, Recreación y Deportes adoptó esta misma caracterización o clasificación de prioridades propuesta por el Comité de

43. Entrevista a Alfredo Gómez, junio de 2023

Educación, y desarrolló los encuentros de jóvenes, de jubilados, y pedagógico de familias y niños, así como el torneo de bolos y el tour de las luces.

Los años siguientes, especialmente 2020 y 2021, ambos comités desarrollaron actividades y propuestas que contribuyeron al bienestar de los asociados y sus familias en momentos muy críticos para la humanidad, en los que las emociones destructivas producto del confinamiento obligatorio, la caída en las actividades económicas y en general la sombra de la muerte cercana, amenazaban con acabar la esencia de lo comunitario.

Así, durante todo el año 2020, las redes sociales de Cooprudea se abrían para fortalecer esos lazos comunitarios, y todos los días, entre las 4:00 y las 6:00 de la tarde, se transmitía un programa familiar abierto para mil personas, en el que se trataban temas como educación emocional, meditación, cocina, viajes, educación financiera, mitologías de diversas culturas y tertulias musicales, entre otros temas de interés. La memoria de estas fascinantes tertulias está disponible para su consulta en el canal de Cooprudea en la plataforma Youtube, a la que cariñosamente las comunicadoras de la Cooperativa llaman *nuestro Netflix*.



A modo de conclusión

Como se ve, ha sido política y práctica de este Comité de educación poner en el centro de la discusión el sentido de la solidaridad al servicio de lo social, y es a ello a lo que se ha llamado el pensamiento solidario.

En ese sentido, aunque el trabajo de los comités de educación que ha tenido Cooprudea en sus últimos 25 años: el coordinado por la profesora Marina Quintero, el presidido por Héctor de los Ríos y el liderado por Alfredo Gómez, presentan distintos enfoques y concepciones sobre la educación cooperativa, es necesario llamar la atención sobre el punto común en el que convergen.

Y ese punto común es la idea de Universidad y la concepción de Cooprudea como una entidad del sector solidario que está conformada por profesores universitarios, que deben poner sus saberes al servicio del modelo cooperativo. Para los dos primeros profesores, como se les escuchó decir en varias de las reuniones de los Jueves de la memoria, la clave está en el servicio que pueden prestar los docentes, lo cual haría de Cooprudea una institución dispuesta para la formación cooperativa y la generación del conocimiento; atenta además a aportar a los procesos educativos al interior del cooperativismo antioqueño y nacional, discusión que siempre está presente cuando se refiere al potencial humano de la Universidad, el mismo que guarda el espíritu de cooperación con el que los pioneros fundaron la Cooperativa. Para Alfredo Gómez la clave de la educación cooperativa es poder llegar a públicos amplios, impactar de manera decidida la vida cotidiana de los asociados con programas y saberes que fomenten una idea de solidaridad que haga conciencia del tejido social. Unos aprendizajes sin duda valiosos para que otras empresas del sector de la economía social y solidaria conserven un sentido comunitario de su labor económica.



El Centro de Asesorías y Consultorías y otros servicios

La reseña del Centro de Asesoría y Servicios de Cooprudea, que nos permitirá hacer un recorrido por la segunda década de la Cooperativa, nos permitirá describir la fase que antes hemos llamado de concrecencia, o de realización factual y aplicada de los conocimientos, una vez se ha superado la fase romántica del aprendizaje.

Un primer antecedente de la creación de este Centro, lo encontramos en el ambiente que rodeaba a la Cooperativa en pleno año de 1992, ya que después de su crisis de confianza mostraba los primeros índices de su recuperación, principalmente a partir de la planeación y de la presentación de proyectos ordenados y concretos.

Nos referimos especialmente a la creación de la Comisión de Trabajo Asociado que tuvo lugar en el mes de mayo de 1992⁴⁴, cuando en medio del comienzo de la expectativa por el modelo del cooperativismo de trabajo asociado promovido por el gobierno colombiano, el Consejo de Administración nombró a los profesores Humberto Cuartas Ospina (coordinador), Nohemy Zuluaga de Durango, Carlos Benavides Sanguña, Alejandro Mendoza Contreras y José Luis Restrepo Uribe, como integrantes de la Comisión de trabajo asociado, encargada de “estudiar la posibilidad de crear un nuevo servicio de la Cooperativa, dirigido a motivar y asesorar a sus asociados jubilados interesados en la creación de pequeñas empresas industriales, como una oportunidad más de continuar siendo útiles y productivos durante sus años de retiro laboral por jubilación”.

En el informe que rinden a la Asamblea, en marzo de 1993, los profesores difunden los resultados de una encuesta aplicada al azar a un grupo de profesores, que vieron con agrado la iniciativa; informan además que identificaron las entidades estatales y privadas dedicadas al fomento de las microempresas y famiempresas, y que a las reuniones de socialización asistieron quince profesores interesados en desarrollar algún tipo de actividad. Por estas razones, recomiendan a los asociados “crear un comité permanente que comience a organizar legal y operativamente este nuevo y prometedor servicio de la Cooperativa”.

Por alguna razón, no se aprobó propiamente la continuación de este comité; sin embargo, la Asamblea de este año sí aprobó que continuarán dos proyectos que fueron muy juiciosamente presentados en aquel espacio de deliberación: la creación de un Fondo Editorial Universitario, y de una Universidad de carácter cooperativo. Así que puede decirse que el espíritu de formulación de un proyecto común de largo aliento, como lo eran estas dos iniciativas, pero principalmente la Universidad, concentró esta necesidad de los asociados.

Ahora bien, detrás de esta discusión también estará, como puede verse, la preocupación por el tipo de asociado que estaba integrando la Cooperativa y por el número creciente de jubilados, pues en ese momento se calculaba que para 1997 Cooprudea tendría como pensionados al 50% de sus asociados. Esta situación concreta fue la que ayudó a jalonar un proceso muy interesante para Cooprudea en

44. Informe de Gestión 1992, p. 65.

su plena fase de concrescencia: la necesidad de abrirse y de crecer en número de asociados, ya que para ese momento se podía observar la tendencia de las cooperativas cerradas a desaparecer o a presentar crecimientos nulos.

Así, fue presentada a la Asamblea de ese año 1993 una propuesta de reforma de estatutos que modificaba los requisitos para ser asociado, y que ya no los limitaba a ser profesor vinculado de la Universidad, sino que los extendía a profesores de cátedra o jubilados, egresados, y empleados de la Universidad de Antioquia de la propia Cooperudea.

Esta reforma de estatutos, que seguramente hace parte de este mismo proceso de reflexión sobre el destino de Cooperudea, fue aprobada y por ello desde ese momento podrían asociarse los empleados de la Universidad a la Cooperativa. Sin embargo, con el paso del tiempo, se fueron introduciendo pequeñas modificaciones a estos criterios, y fueron siendo excluidos los empleados propios, los trabajadores oficiales y los egresados sin vinculación laboral formal o de profesor de cátedra con la Universidad.

Como veremos, cuando los proyectos del Fondo Editorial y de la Universidad se dan como concluidos o cerrados, (lo cual ocurre definitivamente en 1997), comienza a florecer el Centro de Consultorías, que estaba pensado para que los profesores pudieran brindar su saber a la comunidad y, de paso, parte de los excedentes de las ejecuciones de los proyectos, pudieran pasar no sólo a la Cooperativa, sino también directamente a los asociados sin pasar por la intermediación de la Universidad. Se trataba de un proyecto visionario que se adelantaba, conocido hoy como extensión solidaria de la Universidad.

El Centro fue creado aproximadamente en el mes de agosto de 1996, y aparece en un

momento coyuntural para la Cooperativa, ya que ese año hubo necesidad de realizar tres asambleas para proveer los cargos, y el ejercicio económico del período fue considerado por el Consejo de Administración como precario⁴⁵. Ello hizo que se adoptara el mecanismo de la Asamblea de Delegados, y que la Gerencia pusiera en marcha diversas acciones que permitieran cumplir los objetivos del Plan de Desarrollo 1995-1997.

En el informe presentado por la gerencia a la Asamblea de delegados del año 1997, se da cuenta de la creación del Centro de Asesoría y Servicios, el cual se considera, junto con la administración de la Cooperativa, la librería y el FECO, un centro de costo independiente. El fundador y director de este Centro será el profesor y periodista José Jaramillo Alzate, quien tendrá como asistente a Ana Patricia Quijano, empleada de la Cooperativa. Según el informe de gerencia, en aquel momento el Centro venía ejecutando contratos por valores próximos a los cien millones de pesos, de los que se esperaba obtener una utilidad del 7% aplicables en beneficios a los asociados, y que, fieles a los principios cooperativos, ello representaba más el compromiso social de la Cooperativa que algún tipo de negocio financiero.

El Centro continúa creciendo y para comienzos de 1998 reporta haber cumplido satisfactoriamente con 14 proyectos contratados con entidades privadas y oficiales por un valor cercano a los 240 millones de pesos, “de los cuales 180 fueron transferidos a los asesores, en su mayoría profesores asociados”⁴⁶. En este período, el Centro contrató con el INCORA la capacitación comunitaria para la formación de cooperativas y empresas asociativas de trabajo; desarrolló proyectos de capacitación y organización en 16 veredas de los cinco municipios del Urabá antioqueño, y en la vereda la Esmeralda del municipio de Urrao; con el Municipio de Medellín realizó labores de educación consistentes en asesorías

45. Informe del Consejo de Administración. En: informe de gerencia y gestión 1996.

46. Informe de Gerencia. En: Informe de gestión y balance 1997.

pedagógicas, estrategias de comunicación e informática educativas; se embarcó en el rediseño y actualización catastral y del Plan de Desarrollo del municipio de Jardín; evaluó el plan de mercadeo del supermercado de la Cooperativa de trabajadores del Seguro Social, COOPISS; intervino en la socialización de la facturación por consumo de servicios públicos en el municipio de Cisneros; y desarrolló un proyecto del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD y el Ministerio de Educación sobre gestión educativa.

Sin embargo, hacia mediados del año, el Consejo de Administración decide reducir al mínimo la planta de personal del Centro, ante la baja demanda por servicios; al tiempo que la gerencia informa que, frente a los resultados obtenidos en 1997, donde obtuvo excedentes por 27,2 e ingresos por 332 millones, era un pobre balance el obtenido en 1998, ya que el Centro sólo logró firmar algunos contratos que no superaron los 75 millones y que no iniciarían sino hasta principios del año 1999. Para la gerencia, los excedentes generados por estos proyectos no lograrían absorber las pérdidas acumuladas del Centro, por lo que era necesario reducirlo hacia servicios que lograsen hacerlo mínimamente autofinanciable.

Cuando ya parecía que el Centro estaba destinado a cerrarse, el nuevo Consejo de Administración, en el año 2000, informaba a la Asamblea de delegados que al Centro de Asesorías y Consultorías se le habría dado un nuevo enfoque, y que reiniciaba labores en oficina propia en el centro comercial Obelisco en Medellín. La gerencia reportó que el Centro adquirió una nueva dinámica a partir de octubre de 1999, cuando comenzó el servicio de asesorías jurídicas con un equipo de tres abogados, y la vinculación de un grupo de diez empresas usuarias del servicio jurídico de Cooprudea. También, en este mismo

período, el Centro formó dos uniones temporales para el desarrollo de dos contratos con el Municipio de Medellín, y desarrolló proyectos en educación que superaron los 200 millones de pesos⁴⁷.

Hacia finales de ese año 2000, el Centro de Asesorías y Consultorías fue en cierta forma fragmentado por el Consejo de Administración, que decidió dar en franquicia el Centro de Asesorías jurídicas al grupo de profesores que lo venía operando; y dar por terminado el Centro de Asesoría Pedagógica una vez terminaron los proyectos dedicados a la educación. En ese mismo informe, el Consejo recuerda el llamado a los asociados a participar presentando proyectos o ideas que pudieran ser desarrolladas por el Centro⁴⁸.

Así, al tiempo que en la Asamblea del año 2001 se solicita a la Junta de Vigilancia revisar los contratos de franquicias del Centro de Asesorías Jurídicas, están llegando a la Cooperativa algunos proyectos del componente social del llamado Plan Colombia, que arrojaron, para el año 2002, una utilidad de poco más de 62 millones de pesos, que se considera marginal al grueso de las operaciones de la Cooperativa.



47. Véase informe de balance y gestión 1999.
48. Véase informe de balance y gestión 2000.

Es necesario agregar que la gerencia de este proyecto recaía sobre el gerente de Cooprudea, quien debía realizar todas las labores administrativas bastante demandantes de tiempo y responsabilidad, en cierta forma desplazándolo de su prioridad fundamental que era la parte financiera de la cooperativa. En opinión de Jorge Enrique Posada, asociado que integró en varios períodos la Junta Vigilancia en estos años, “No se propuso ninguna estructura que sustituyera la organización principal de la cooperativa para atender este frente de negocios y los profesores que participaban de los proyectos no se enfocaron en administrar esta unidad de negocios.”

A partir de ese momento la Cooperativa tratará de canalizar los posibles servicios que puede prestar a terceros, en pro de promover los principios de la economía solidaria, por medio del diseño de un Portafolio de Servicios, que iba más bien dirigido a que los propios asociados autogestionaran sus proyectos, en lugar de que Cooprudea contara con un Centro de Servicios en pleno funcionamiento, y al vaivén de los proyectos. Este podría considerarse como propiamente el fin del Centro de Asesorías de Cooprudea, toda vez que a partir del año 2004 no se menciona más su nombre asociado a ninguna actividad de la Cooperativa.

El Control Social y Ético en Cooprudea



En las entidades de la economía solidaria, como se sabe, es indispensable que los principios y valores cooperativos se lleven a la práctica a través de la participación activa de los asociados, con miras a garantizar el espíritu democrático y el buen gobierno cooperativos. Para ello la legislación obliga a que como órganos asesores del Consejo de Administración existan las Juntas de Vigilancia, encargadas del control social de los proyectos y procesos que se dan al interior de las entidades, y los Comités de Educación encargados de garantizar la permanente socialización y difusión del modelo, así como la concienciación de los asociados en lo que significa conformar una empresa cooperativa regida por el principio de la solidaridad.

En Cooprudea, además de la Junta de Vigilancia, requisito de ley, se conformó en el año 2006 el llamado Tribunal de ética, encargado de desarrollar el Código de ética y buen gobierno, documento que hace parte de las acciones que Cooprudea emprendió como parte de su política de calidad. De estos dos comités pasaremos a hacer una breve reseña en estas páginas siguientes.

En primer lugar, en términos generales, y durante la primera época de Cooprudea, la Junta de Vigilancia cumplió su papel de servir como veedora y garante de que los procesos administrativos y de gobierno, al interior de la Cooperativa, se dieran de manera transparente. En esos primeros años, que se contarían desde su fundación en 1983 hasta el año 1991, que fue el de la crisis de la Cooperativa que se ya ha mencionado, y en la que tendrá un papel preponderante la Junta, este órgano estuvo integrado por los siguientes asociados, algunos de los cuales también hicieron parte, simultáneamente y por la falta de profesores interesados en participar en la Cooperativa, de otros comités: Regina Vélez de Restrepo, Rita Judith Vives Cabarcas, Gonzalo E. Pérez Restrepo, Sergio Gómez Restrepo, Fernando Jaramillo Betancur, Javier Torres Giraldo, John Jairo Arteaga Rueda, Samuel Mira Velásquez, Joaquín Cuervo Tafur, Ramón Lozada D., Hugo Eduardo Tamayo Pérez, Manuel José Morales M., Olga Julia Vasseur Parra y Thamer Arana.

Ya en el momento de la crisis de Cooprudea, entre los años 1990 y 1991, la Junta de Vigilancia se ocupó de mostrar su preocupación por los diversos aspectos que estaban desangrando a la Cooperativa, y se caracterizó por hacer una fuerte oposición al Consejo de Administración de ese momento, al punto de presentar su renuncia en la Asamblea extraordinaria del mes de octubre de 1991, en medio de las acusaciones de una aparente extralimitación de sus funciones.

A esta junta, que estuvo integrada por los profesores Alejandro Mendoza Contreras, Augusto Montes Barahona, Benjamín Buriticá Trujillo y Antonio Gómez Giraldo, se le reconocería después el mérito de haber logrado profundizar la crisis de Cooprudea, lo que sin duda hizo que de allí saliera fortalecida. Como se sabe, los principales detonantes de aquella crisis serían los

manejos del centro social La Fraga, la Cafetería de Artes, los procedimientos inadecuados en el otorgamiento de créditos por ventanilla sin las debidas garantías, y el elevado número de empleados de la Cooperativa durante la administración del gerente de ese momento, Iván Hernández.

A partir de esta crisis, los asociados que decidieron hacerse integrantes de la Junta de Vigilancia, comprendieron que debían contar con herramientas conceptuales y técnicas adecuadas para el desarrollo de su labor, y ello hizo que de ella participaran profesores y empleados de la Universidad que eran conscientes de que sus competencias y saberes, principalmente en asuntos de administración y de finanzas, podían ser aprovechados en pro del mejoramiento continuo y del crecimiento de la Cooperativa. Este movimiento, que se pudo observar también en la conformación del nuevo Consejo de Administración, produce lo que se llamó en Cooprudea la llegada de los administradores, y será el detonante de la eclosión de los múltiples proyectos en los que se embarcará la Cooperativa en su segunda década de existencia, entre los años de 1993 y 2003, que aportará importantes experiencias que verán sus frutos en los años siguientes.

Un punto de inflexión respecto a las Juntas de Vigilancia de Cooprudea, será el aumento creciente de sus actividades y la adquisición, por parte de sus asociados, de los conocimientos y competencias apropiadas para desarrollar su labor. Este proceso se comienza a percibir con especial intensidad a partir del año 2003, debido a la intensa participación en diversas actividades de formación y capacitación en el que participan sus integrantes. Los informes de la Junta se van haciendo cada vez más precisos y técnicos, y se observa la especialización de los saberes y de las competencias adquiridas por sus integrantes.

El Tribunal de Ética

El Tribunal de ética de Cooprudea se instaló el 5 de mayo de 2006, después de haber sido elegido por la Asamblea de delegados de ese año. Sus primeros integrantes, Tulio Elí Chinchilla, Jorge Enrique Posada y Olga Gil Domínguez, dedicaron sus primeros esfuerzos en socializar su existencia entre los asociados, y en delimitar su radio de acción, que comenzó por revisar que las comunicaciones emitidas por la Cooperativa estuvieran ajustadas a lo que en términos éticos se esperaba de ella pero, sobre todo, a exigir una corresponsabilidad por parte de los asociados, con respecto a lo ofrecido por la Cooperativa, especialmente en eventos de capacitación en Colombia y el exterior, que al parecer no eran replicados por los asistentes, a su regreso, entre los demás asociados. Se trataba de procurar un aprovechamiento real de esos recursos invertidos en la formación y cualificación de los asociados.

Esta preocupación puede leerse en el primer informe que presenta el Tribunal a la Asamblea de 2007: “este Tribunal ha recomendado al Consejo de Administración la creación de un reglamento para la asistencia a eventos. Dicho reglamento debe incluir un Acta de compromiso de quienes asisten a los eventos para que repliquen a los asociados de la Cooperativa las enseñanzas obtenidas en el evento”⁴⁹.

Otra preocupación del Tribunal será el mejoramiento del clima organizacional en la Cooperativa y el manejo de conflictos entre los delegados y miembros de los comités, toda vez que hace un llamado a la construcción del diálogo para la superación de las diferencias. De hecho, en las acciones adelantadas en el año siguiente, 2007, el Tribunal da cuenta de este mismo propósito.

Ya en el año 2008, el Tribunal se renueva en su composición, y al nombre de la profesora Olga Gil Domínguez, que venía integrando el Tribunal desde la vigencia anterior, se añaden los de Hernán Darío Vergara Mesa y Teresita Arias de Ojalvo, que ofició como presidenta. En 2009, ante el retiro de Olga Gil del Tribunal, se incorporó Amalia Aponte Salazar, y ante el posterior retiro de ésta, el Tribunal acogerá nuevamente el trabajo de la profesora Beatriz Ortiz Uribe.

En términos generales, las tareas desarrolladas por el Tribunal fueron, además de la revisión de ciertos casos puntuales que no es preciso señalar aquí, y que no trascendieron, la revisión del *Código de ética y buen gobierno*, y la propuesta de armonización de éste con los Estatutos de la Cooperativa, sobre todo en lo referente al régimen disciplinario, a partir de una propuesta concreta que fue presentada en el año 2012 y que se incorporó a los Estatutos.

49. Informe del Tribunal de ética. En: Informe de balance y gestión, 2007.

La administración del riesgo

Cuando Cooprudea, como ya se ha reseñado antes en diversas oportunidades, no había logrado tener una base amplia de asociados, que aportaran sus saberes y competencias específicas en los diferentes organismos de control y acompañamiento del Consejo de Administración, la distribución que se hacía de los comités promovía que a éstos se les asignaran funciones muy amplias y dilatadas, que tiempo después, cuando la Cooperativa iba haciéndose más grande en su patrimonio y en sus asociados, ya no fueron posibles de mantener y obligaron a la distribución más racional de sus ámbitos de función.

Es el caso del inicialmente llamado Comité de finanzas, que fue creado en 1986 y que desarrolló sus labores hasta 1989, y que desapareció cuando se observó que no eran muy claras sus funciones respecto a las propias del Comité de crédito, que sí ha venido desarrollando su labor de manera ininterrumpida desde el año 1985 hasta la actualidad.

Como bien es sabido, el Comité de crédito está encargado de revisar que las solicitudes de crédito cumplan con las condiciones estatutarias y legales para ser conferidos, y su labor es más bien la de asesor y garante ante el Consejo de Administración, de que la entidad desarrolla de manera adecuada esta labor.

Sin embargo, en Cooprudea fueron creados otros dos comités que nos ilustran muy bien y nos ratifican en nuestra línea de argumentación respecto a lo que hemos llamado la participación informada. Se trata del Comité de riesgo de liquidez y del Comité de evaluación de cartera, que se constituyen como antecedentes del proceso de acreditación de la calidad en la

Cooperativa, y que fueron creados en los años 2003 y 2005 respectivamente.

De otro lado, el Comité de Evaluación de Cartera⁵⁰ es un órgano asesor del Consejo de Administración, encargado de velar por el cumplimiento de los pagos y obligaciones económicas que adquieren los asociados con la Cooperativa. Se trata de velar porque la gestión de la cobranza se haga a partir de un análisis de cada caso particular y de promover en la Cooperativa la práctica de la solidaridad, a partir de la diferenciación con otras entidades que prestan el servicio de crédito. Es decir, como una manera más humana de entender la labor de la recuperación de la cartera y de la vigilancia sobre las posibles moras que podrían eventualmente afectar a la Cooperativa.

Así, fue necesario además implementar el Comité de Evaluación de Riesgo de Liquidez⁵¹, que se conformó como un órgano eminentemente técnico, asesor del Consejo de Administración, con la finalidad de fijar estrategias y políticas que permitan velar y alertar al Consejo en aquellas decisiones de carácter financiero que pudieran comprometer o afectar la liquidez de la Cooperativa, por lo que su labor es muy importante, ya que su accionar es un indicador que permite decidir sobre los montos que la Cooperativa decida colocar en créditos.

Este comité, que también estudia la calificación de las entidades financieras donde se invierten los recursos de la Cooperativa, y que está pensado para que pueda alertar, en caso de ser necesario, de posibles movimientos financieros que se hagan en la Cooperativa, es la prueba de que las competencias y los saberes ordenan y garantizan la participación de los asociados en el gobierno y gestión democráticos de la Cooperativa.

50. Hasta 2013, este estamento contó con la participación de los siguientes asociados, muchos de ellos miembros del propio Consejo de Administración: Fabio de la Cuesta Estrada, Grimaldo Oleas Liñán, Juan Ignacio Sarmiento Gutiérrez, Joaquín Guillermo Lopera Urrego, Javier Carvalho Betancur, Jairo Cuervo Tafur, Jorge Mario Uribe Wills, Néstor Jaramillo Hernández, Andrés Felipe Pulgarín Arias, Jorge Hernán Díez Toro y Diana Sánchez Patiño.

51. De este comité han hecho parte hasta el presente, los siguientes asociados: Jairo Cuervo Tafur, Ricardo Arango Acevedo, Fredy Arbey Osorio, Luis Antonio Giraldo Henao, Gloria Valencia Bustamante, Carlos Mario Pérez Rengifo, Evelio Pérez Álvarez, Claudia Yaneth Bedoya Cardona, Fabián Espinosa Cano y Jaime Andrés Correa García.

La planeación del crecimiento

Desde el año 2006, un grupo de destacados asociados: Beatriz Eugenia Ortiz Uribe (Coordinadora), Aracelly Lopera Lopera, Joaquín Guillermo Lopera Urrego y Juan Guillermo Restrepo Escobar, emprendieron la ardua labor de diseñar un Plan estratégico de larga duración que sirviera como una guía que llevara a Cooprudea al cabal cumplimiento de su misión y su visión durante un período de diez años. El resultado, presentado en el vigésimo quinto año de la Cooperativa, en el año 2008 fue el Plan estratégico Cooprudea 2008 - 2018.

En este plan institucional, que recoge muchas de las experiencias y aprendizajes recogidos durante los primeros 25 años de la Cooperativa, que hace un completísimo balance de debilidades, fortalezas y oportunidades mediante diversos instrumentos como las encuestas y el análisis de probabilidades, se propone como una manera de armonizar las acciones cotidianas con la Visión, la Misión y los Valores y Principios que den sentido a un verdadero accionar cooperativo.

En éste se definieron claramente seis líneas estratégicas y de acción con objetivos y metas concretas. Las líneas definidas son: Dirección, Gestión administrativa, Proyección profesional, Desarrollo académico, Intermediación financiera y Gestión social. En adelante, y gracias a este valioso instrumento, en Cooprudea se implementará el programa de gestión social por proyectos planificados. Ello quiere decir que las iniciativas de los asociados deberán recoger el espíritu del plan estratégico de desarrollo, incorporar sus objetivos y coadyuvar en el cumplimiento de sus metas.

Esta metodología de trabajo por proyectos, bajo la cual empezarán a trabajar los comités a partir de este año, será la que evitará el colapso de los mismos por la falta de planeación adecuada, y la que garantizará que la labor social de la Cooperativa se desarrolle bajo un clima de crecimiento controlado, acorde con las expectativas de sus asociados y con fundamentos científicos y técnicos en un circuito que se cierra a través del sistema de aseguramiento de la gestión de la calidad.

Un subproducto de este Plan estratégico, también lo será la estandarización de todos los procesos y procedimientos, y la optimización de los recursos a partir del diseño claro de los manuales de funciones acordes a cada uno de los cargos de la Cooperativa.

Así pues, la labor de este grupo encargado de esta importante misión, sumada al compromiso de Cooprudea con el Sistema de Gestión de la Calidad, será la simiente para el establecimiento del Comité de Planeación con carácter permanente, y con unas funciones y propósitos claros.

El Comité de Planeación⁵² se instaló por primera vez en el año 2009, como una consecuencia derivada de la aprobación del Plan estratégico 2008-2018, para apoyar las labores del Consejo de Administración en las tareas propias del Plan, la planeación táctica y la gestión de proyectos. En adelante, este Comité será el encargado de servir de puente entre los distintos comités de Cooprudea y el Consejo, para la verificación de que sus proyectos y su accionar se enmarquen dentro del direccionamiento estratégico de la entidad.

52. Desde su fundación, hasta la actualidad, han hecho parte de este organismo los siguientes asociados: Ana Milena Medina Orozco, Aracelly Lopera Lopera, Jaime Andrés Correa García, Juan Guillermo Restrepo Escobar, Luis Fernando Sosa Londoño, Alba Cecilia Vélez Lara, Álvaro José Ibarra Álvarez y Margarita María Londoño Ruiz.



La solidaridad y el Comité de Solidaridad

El Comité de solidaridad, que inició labores en 1992, se creó para desarrollar este principio cooperativo al interior de Cooprudea, y para sugerir programas y políticas de bienestar para sus asociados. En sus primeros años, sus integrantes expresan una preocupación latente por no tener bien definido su rol y los alcances de su gestión, pero conforme avanzan los años, van encontrando que su razón de ser es la de servir de un órgano asesor para la distribución de ciertos apoyos económicos en situaciones difíciles para los asociados, o como una manera de vincularse con la comunidad.

Sin embargo, ha sido una preocupación constante la reglamentación coherente de estas acciones, y por ello al Comité de Solidaridad se le ve en diversas acciones que, en general, se podrían considerar como de bienestar para la comunidad de asociados. De hecho, puede observarse un esfuerzo por distinguir sus acciones de las del Comité de Educación, básicamente a partir de la distinción entre las actividades de educación no formal y las propias de la educación cooperativa para la solidaridad.

También ha sido una preocupación constante de este comité la formulación de una política social de la Cooperativa, que se despliegue con recursos suficientes sobre diversos aspectos de la vida de los asociados respecto a educación, salud, recreación y, en general, aumento de su calidad de vida. Actualmente este comité también acompaña al departamento de comunicaciones en las diversas actividades que se programan para la familia Cooprudea, y ha ido definiendo un papel dinamizador de la integración de la comunidad de asociados.

En términos generales, en los últimos treinta años de existencia de la Cooperativa, se puede observar una discusión que no ha logrado resolverse sobre lo que significa taxativamente la aplicación de este principio en el accionar cooperativo. Como no se trata de un asunto para nada fácil, la reflexión acompaña siempre los informes que este comité rinde a la Asamblea de Delegados anualmente, por lo que se ve cómo este grupo de asociados ha definido su participación como una manera de construir este principio abierto al diálogo y que compromete a todos los asociados.



El tiempo libre, la recreación y el deporte en Cooprudea

En Cooprudea la actividad física, la recreación y el deporte siempre han estado presentes como parte del desarrollo de su vida cooperativa. En un principio, las actividades festivas, las celebraciones y las actividades que tenían algún impacto en la vida familiar, especialmente dirigidas a los niños hijos de los asociados, fueron asumidas por el Comité de Educación, primero, y por el Comité de Solidaridad después.

Hacia el año 2007, y con mayor o menor continuidad, el Comité de Educación se subdividió en subcomités dedicados a la recreación, la cultura y el deporte, como una manera de diseñar y planear mejor las actividades, y de tener en cuenta los saberes propios de los asociados que dominan estos temas.

Sin embargo, antes que reseñar todas aquellas actividades que se han desarrollado en la Cooperativa en estas cuatro décadas de existencia en dichos aspectos, o de listar las incontables veces en que Cooprudea ha salido campeón en diversas disciplinas deportivas tanto en los torneos y juegos regionales o nacionales cooperativos, como en los juegos internos de la Universidad, consideramos oportuno brindar un pequeño reconocimiento a un hombre que siempre estuvo detrás de todas estas actividades en la Cooperativa, y que hasta los últimos momentos de su existencia, y lo permitieron sus fuerzas, dedicó su vida al servicio de los programas de jubilados. Se trata del profesor Jorge Luis Páez López.

El profesor Páez, que siempre participó activamente en la conformación de los equipos organizados para competir en representación de Cooprudea en las diferentes olimpiadas y juegos cooperativos nacionales y regionales, fue asociado a Cooprudea desde el 15 de septiembre de 1983. En la entrevista que rindió en 2013, reconoce haber integrado los diversos comités y el Consejo de Administración de la Cooperativa, bien como principal, bien como suplente. Sólo le faltó participar de uno, del comité de crédito, porque -confesó- nunca me gustaron los números⁵³.

El profesor Páez además fue reconocido entre la comunidad universitaria por su Programa de Proyección Pedagógica, en el que atendió a la población de adultos mayores de la Universidad de Antioquia, especialmente en actividades recreativas para el mejoramiento de la salud psicofísica de esta población.

Por tener las tres pes, y las dos más del profesor Páez, el programa no sólo goza de fácil recordación, sino que además se presta para muchos nombres, casi todos graciosos y benévolos, pues este ser que dedicó su vida a la comunidad, este verdadero maestro, es una de esas personas que se recuerdan para siempre.

Al profesor Páez lo acompañaron en su trabajo en pro de la actividad física en la Cooperativa, especialmente los siguientes asociados: Fabián Restrepo Jaramillo, Luis Felipe Villa Londoño, Alejandro Mesa Paucar, John Jairo Agudelo Oquendo y John Jairo Córdoba Ubaldo.

53. Entrevista a Jorge Luis Páez el 10 de julio de 2013.





La década de las transformaciones (2013 - 2023)

La última década de Cooprudea se caracteriza por una administración consciente de la necesidad de formación de criterios técnicos y económicos para regir los destinos de la cooperativa. Los consejeros y dignatarios de estos últimos años dedican grandes esfuerzos personales en la cualificación y capacitación permanentes en sus áreas de trabajo, pues de cierta manera comprenden que la diferencia fundamental entre un proyecto solidario y uno capitalista no radica en el tipo de actividades que se ejecutan, sino en la manera como la principal actividad de la cooperativa, que son el ahorro y el crédito, deben ser administrados acuciosamente y con criterios eminentemente técnicos, para competir en un mercado complejo como lo es la banca tradicional.

Muchos de ellos, de larga permanencia en Cooprudea, saben recoger los aprendizajes y enseñanzas obtenidos en los primeros 30 años de Cooprudea, y son plenamente conscientes de que no se trata de tener una empresa que sea algo así como un ente social que recoja las aspiraciones de los asociados de resolver sus problemas, sino de construir una empresa sólida desde el punto de vista económico que permita desarrollar el valor de la solidaridad a través, precisamente, de brindar a sus asociados las condiciones para que hagan de la cooperativa su principal opción para la gestión de sus finanzas. De esa forma se garantiza que el asociado tenga un flujo de efectivo que le

Los años del crecimiento informado



permita mantener su capacidad de consumo, a la vez que sus aportes sociales y los intereses de sus créditos contribuyen de manera solidaria a la empresa cooperativa. Entienden que esa es la función social de Cooprudea y, en consecuencia, asumen con esta visión la gestión de las importantes transformaciones que caracterizan este período, en el que se examina de manera crítica el pasado, el presente y el futuro de la cooperativa.

Así, la gran conversación acerca del lugar y valor de la multiactividad en la cooperativa, que había ocupado las preocupaciones de los asociados durante largo tiempo, se resuelve de una manera más bien natural, cuando por razón del crecimiento del crédito se hace necesario hacer crecer la base de aportes⁵⁴. Y entonces se decide permitir que se asocien los hijos de los empleados (2019), primero, y sus familiares hasta en segundo grado de consanguinidad (2022), después. La consecuencia natural, prevista en la ley, es que una vez abierta la cooperativa, es decir, una vez que sus asociados no pertenecen todos a la misma empresa, que es la condición de las cooperativas cerradas, la cooperativa tenga que especializarse. Y será entonces el ahorro y el crédito, principales actividades de Cooprudea, los dos servicios encargados de mantener en crecimiento a Cooprudea.

De esta manera, las voces defensoras de la multiactividad, o más bien las posiciones de asociados que consideran que la cooperativa puede recoger las habilidades y saberes de sus asociados para ponerlos al servicio del desarrollo de una función social mayor, vuelven a tomar fuerza a través de la formalización de una empresa auxiliar de la economía solidaria, de reciente fundación y apenas en construcción, de la cual se espera el florecimiento de una serie de proyectos que pongan el conocimiento de los

asociados al servicio de un fin social. De cierta manera, es como si la tensión entre ambas posiciones, que en algunos momentos fue una oposición vehemente, se viera reconciliada en la proyección de un futuro esperanzador.

Queda como lección aprendida de los años del individualismo, que la gerencia no se puede dedicar a la administración de negocios complejos que requieren de alta especialización, sino que esas labores deben ser delegadas de manera clara y específica a quienes posean el saber necesario para su manejo. Y ello justamente porque en el pasado los proyectos fueron asumidos por personas que no conocían muy bien el detalle de su funcionamiento, y además los emplearon para desarrollar sus propios trabajos en diferentes áreas del conocimiento, sin ocuparse de gerenciarlos con criterios empresariales, lo que los empujaba necesariamente al fracaso. Así, sin visión empresarial no se llega muy lejos, sobre todo si los recursos económicos que sostienen los proyectos no son generados por los propios proyectos, sino que de cierta forma se presentan como subsidiados por la fuerza financiera de la cooperativa.

En este sentido, se espera que la nueva empresa auxiliar nacida de Cooprudea impulse las iniciativas de sus asociados, las convierta en proyectos productivos que generen beneficios económicos para la cooperativa, y se convierta en la expresión de la función social de un grupo de personas que poseen el conocimiento y el deseo de convertirlos en proyectos productivos que aporten a la comunidad, al tiempo que redunden en el beneficio propio, que es la manera natural como la solidaridad puede ser llevada a la práctica. Lo fundamental es que los asociados han aprendido que debe ser el criterio empresarial y la racionalidad económica la que impulse toda iniciativa al interior de la cooperativa.

54. Un elemento importante, que entrará a jugar un papel trascendental en todo este proceso, será la recomendación de la superintendencia de la economía solidaria de mantener bajo estricta supervisión el riesgo de liquidez. Afortunadamente, la cooperativa ya contaba con un grupo de asociados que había venido preparándose en estos aspectos financieros y pudo dar parte de tranquilidad y responder a estos requerimientos de la superintendencia.

De lo manual a las tecnologías de vanguardia

Como ya lo habíamos mostrado antes, los primeros asociados no solo debían prestar su tiempo a la cooperativa, sino que además, en sus comienzos, la naciente Cooperativa de Profesores de la Universidad de Antioquia lo tenía todo prestado: el papel, las copias impresas, las máquinas de escribir y media secretaria, que eran proporcionadas por la Asociación de Profesores. Los escritorios, archivadores y sillas, fueron recuperados del mítico sótano de la biblioteca, después fueron lijados y pintados, y luego llevados a una pequeña oficina en el Bloque de la Facultad de Artes; las reuniones se desarrollaban en diferentes espacios de la Universidad, como un salón en Medicina, un auditorio del Bloque 10, o la sala de reuniones de la Asociación, que son algunos de los lugares que se mencionan en las actas.

Con el tiempo, la Cooperativa fue ganando en presencia, el número de asociados fue creciendo, y la administración de la Universidad comprendió que la iniciativa era viable y digna de ser apoyada. Fue así como la Universidad facilitó, en primera instancia, espacios locativos en la Facultad de Salud Pública, cerca al serpentario, y en la Facultad de Artes en el Bloque 24. Con el tiempo, la Universidad fue abriéndole espacios a la Cooperativa, ya en calidad de arriendo, en el Bloque 22 de la ciudad universitaria, y cuando fue construida la Sede de Investigación Universitaria, Cooprudea también fue tenida en cuenta para fijar allí sus oficinas contables y un módulo de atención a sus asociados.

Ahora, 40 años después de estos primeros esfuerzos, Cooprudea se sitúa como una de las entidades líderes del sector cooperativo antioqueño y nacional, gracias a que su administración siempre ha propendido por su desarrollo tecnológico, ligado a la prestación de un mejor servicio para sus asociados. De ese proceso permanente de adaptación al medio, y del liderazgo de Cooprudea en este frente, trataremos en las páginas siguientes.





40 años
COOPRUDEA
COOPERATIVA DE PROFESORES UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

El arte de servir

De las fábulas empresariales o el poder del conocimiento

La innovación es lo que distingue a un líder de sus seguidores.

Steve Jobs

Por casi treinta años, la gerencia de Cooprudea estuvo ocupada por la misma persona: el administrador de empresas egresado de la Universidad de Antioquia, Gulfran Antonio Aviléz López. Este período, en sí mismo largo para cualquier existencia humana, habla de toda una vida dedicada a una institución, de un intenso y complejo proceso de aprendizaje que este líder y las personas que lo acompañan en su trabajo, han logrado llevar a la praxis, entendida como acción informada y consciente.

De la gestión de Gulfran, así a secas, porque no dan ganas de darle otro título por la inmediata confianza que inspira su mirada franca y su gesto siempre amable, podrían darse muchas cifras. Es lo que se espera de un gerente, que dé su balance en esos términos, y es por lo que suele juzgarse la gestión del cargo; pero como el propósito de este apartado es más bien hacer énfasis en la proyección pedagógica, y en la dimensión educativa que tiene para la propia persona y para la organización, el aprendizaje continuo y permanente que ofrece la experiencia, en las siguientes líneas el lector encontrará la descripción de algunos momentos o situaciones coyunturales que se constituyeron en retos para la gerencia de Cooprudea, y la manera en que fueron afrontadas y aprovechadas como una oportunidad para el crecimiento.

También la manera como la apropiación oportuna de las tecnologías, en su principal momento de expansión arrolladora de las últimas décadas, hizo que Cooprudea, al hacer más eficientes sus procesos, mejorara la atención a sus asociados, aumentara la confianza y ganara solidez.

A este proceso, ejecutado de manera consciente e informada, es a lo que debe llamársele innovación, pero también es a lo que podría llamársele propiamente liderazgo. Sobre todo, porque la gerencia de Cooprudea en cabeza de Gulfran se caracterizó por anticiparse a las problemáticas y por haber previsto las crisis, y de esta forma se convirtió en un referente para que otras cooperativas siguieran de cerca las actuaciones administrativas de Cooprudea y las hubiesen imitado, sólo que lo hicieron después de que comprobaron que realmente funcionaban, y después de que Cooprudea hubo asumido el riesgo que encarna ser pionero en alguna actividad. En este sentido, se hará patente el valor de las crisis en tanto situaciones que exigen conocimiento e inteligencia para entenderlas, intuición para preverlas, tacto para afrontarlas y decisión para resolverlas.



Así, describir la gestión de una entidad del sector cooperativo tan compleja y dinámica como Cooprudea, nos permitirá situarnos en el contexto económico colombiano de las últimas décadas y, de seguro, enseñaría a los aprendices algo más que los libros de texto. El recuento de las condiciones que rodearon en su momento la toma de decisiones, así como la valoración del momento presente, deben entenderse entonces como una valiosa lección de alguien que tal vez no es consciente de que podría ser un maestro.

En lugar de cifras, crecimientos y rendimientos, que pueden leerse en los informes anuales de gestión de la

Cooperativa, aquí se prefiere apreciar la gerencia de Cooprudea como un lugar de generación de conocimiento nuevo para las ciencias administrativas, especialmente para el sector cooperativo en el contexto social, económico y político colombiano de las últimas dos décadas.

Así, será importante en la descripción de los principales hitos que han marcado el crecimiento de Cooprudea, reconocer que tras de ellos siempre habría una dificultad que afrontar, un problema que solucionar, una oposición más o menos firme, y un aprendizaje que debe más bien enseñar que ser glorificado.

La anécdota como método de enseñanza y aprendizaje

Las fábulas empresariales, a veces tenidas en poco por los que saben de fábulas literarias, resultan muy útiles en el mundo laboral para explicar de manera sencilla y clara, las posibles situaciones que podrían llegar a ocurrir en una empresa. Alrededor de estas se ha construido un verdadero pilar epistemológico de la administración, aunque en ocasiones parecería que algo se exagera, sobre todo cuando se trata de explicar las prácticas financieras a un público poco informado.

En Cooprudea ha hecho ya carrera la fábula de la rana hervida, tal y como aparece contada por el teórico de la administración Peter Senge, en su célebre libro La quinta disciplina. Es esta:

Si ponemos una rana en una olla de agua hirviente, inmediatamente intenta salir. Pero si ponemos la rana en agua a la temperatura ambiente, y no la asustamos, se queda tranquila. Cuando la temperatura se eleva de 21 a 26 grados centígrados, la rana no hace nada, e incluso parece pasarlo bien. A

medida que la temperatura aumenta, la rana está cada vez más aturdida y, finalmente, no está en condiciones de salir de la olla. Aunque nada se lo impide, la rana se queda allí y hierve. ¿Por qué? Porque su aparato interno para detectar amenazas a la supervivencia está preparado para cambios repentinos en el medio ambiente, no para cambios lentos y graduales⁵⁵.

Así, esta fábula es bastante conocida por los empleados de Cooprudea, pues para su gerente es muy importante no perder de vista las lentas transformaciones que va sufriendo el medio, y cómo será siempre necesario irse adaptando a estos cambios, de modo que cuando ya la situación sea una realidad cierta, la institución vaya un paso adelante.

El agua que va calentándose lentamente es el mundo de la intermediación financiera en el que Cooprudea tiene como competidor natural la banca tradicional, que siempre tendrá apoyo del Estado, contrario a lo que sucede con el sector cooperativo que es supervigilado y en ocasiones hasta acosado. La rana no es otra cosa que el equipo de trabajo, el grupo de asociados dignatarios, y

55. Peter Senge, La quinta disciplina, México, Granica, 2005, p. 34.

los estatutos de control de la Cooperativa; y los órganos encargados de servir de termómetro natural son las tecnologías que Cooprudea ha venido apropiando de manera más que adecuada.

En este sentido, es importante resaltar que cuando Gulfran inició sus labores, en 1991, la Cooperativa estaba en plena crisis de gobernabilidad. La Junta de Vigilancia se había declarado en una especie de desobediencia civil y había cuestionado la labor del Consejo de Administración, en medio del descrédito generalizado y la pérdida de confianza entre los asociados y la comunidad universitaria, principalmente por el estado de la cartera y los proyectos “locos” en los que estaba empeñada.

Su primer reto, posterior a la reunión extraordinaria del mes de octubre de 1991, en la que renunció el Consejo en pleno, fue comenzar a sanear financieramente la Cooperativa, empleando para ello la estrategia de captar recursos. Su gestión recibió el primer apoyo directo por parte de la corporación educativa tecnológica ATEC, dirigida por el profesor Abelardo Parra Aristizábal, quien aceptó colocar todos los recursos de la corporación en Cooprudea. Con este respiro, pudo comenzar a ordenar los créditos, que era el principal servicio que utilizaban los asociados, y pudo ir abriendo camino a algo que en ese momento parecía increíble que sucediera en Cooprudea: tener ahorradores.

Los primeros ahorradores fueron entonces profesores a quienes pudo convencer, en primer lugar, de consignar su nómina en la Cooperativa. Esto lo pudo lograr gracias a lo que en el argot de la administración se conoce como el maletéo. Se le veía caminar por el campus, buscando convencer a los profesores de que Cooprudea había iniciado una nueva época, tomando café con ellos en las cafeterías y haciendo visitas personalizadas, tratando de hacer crecer la base social y, por ende, el capital de la empresa que empezaba así a salvarse.

Según señala él mismo, la principal dificultad eran las relaciones interpersonales difíciles entre algunos asociados, y la percepción generalizada de que Cooprudea era el lugar en el que los más grandes despropósitos que se les podían ocurrir a los profesores tenían lugar. En este sentido, el principal reto de Gulfran fue mostrar que los proyectos sociales de la Cooperativa (en ese momento Cafetería y Centro Social La Fraga) estaban fracasando, más por el desconocimiento de la institución en estos menesteres, que por una deficiencia estructural de los mismos.

Tuvo que llamar la atención, y esa ha sido su posición desde entonces, sobre el hecho de que la diversificación de actividades tiende a perder el foco fundamental de las actividades del ahorro y el crédito, que considera son las vías legítimas para lograr resultados a nivel colectivo e individual, que puedan realmente permitir avanzar a los asociados en su búsqueda de mejorar sus condiciones económicas y, por ende, su calidad de vida. Ese sería el principal motor de la actividad social.

Y es aquí donde entra el pato. El pato es un animal que hace muchas cosas: nada, camina y vuela, pero ninguna de las tres las desarrolla con maestría. Existen en la naturaleza muchos animales que vuelan, nadan y corren mejor que él, porque se han especializado en alguna de estas habilidades. Así, la multiactividad sería como la vida de los patos: muchas actividades desarrolladas todas a medias. Y aunque ello no quiere decir que Cooprudea haya perdido su carácter multiactivo durante 39 años, sí nos muestra cómo su concentración en las actividades de ahorro y crédito, son las que resultaron más provechosas para la Cooperativa.

Para Gulfran⁵⁶, era muy importante mantener la cooperativa cerrada y con una comunidad cohesionada alrededor de un hecho económico concreto, como lo es su pertenencia a la Universidad y el hecho de que sus nóminas estuvieran consignadas en la

56. Entrevista a Gulfran Aviléz 20 de junio de 2023.

cooperativa, como una manera de disminuir el riesgo de cartera y garantizar la liquidez por medio del ahorro a la vista y el crédito rotativo, pilares de su administración.

Así, en su administración, la metáfora y la fábula serían las principales armas para ir adelantando una labor educativa entre su equipo de trabajo y los asociados, que les hiciera comprender cómo ir avanzando en la construcción colectiva de un proyecto solidario. Considerarlo un maestro es precisamente reconocerle el cuidado que puso Gulfran en socializar y contextualizar todos los movimientos financieros y proyectos de la cooperativa, ya que siempre supo ubicarlos en la necesidad de cambio y de innovación permanente que Cooprudea debía emprender ante las presiones y condiciones cambiantes del medio.

Para el lector perspicaz, bastaría leer los informes anuales que presenta la gerencia, y

detenerse en el análisis de la coyuntura económica que presenta en términos fácilmente comprensibles para todos. En cada uno de sus informes hay un paciente ejercicio de observación del medio económico nacional, y una presentación de su labor, en términos que la describen asociada a la coyuntura. En adelante, pues, veremos cómo cada una de sus principales actuaciones estuvo vinculada a una respuesta al medio, y cómo pudo ir logrando adaptar el crecimiento de Cooprudea a las condiciones globales, según su juicio, sustentada en el hecho de que contó con la ventaja de tener una comunidad cerrada, que se identificaba en un proyecto común, lo cual considera muy diferente a trabajar con personas, condiciones y oficios dispares, donde difícilmente podría afinar un proyecto común, y con el consecuente crecimiento de los riesgos de cartera que significa una cooperativa con menores restricciones a la asociatividad.

La tecnología: clave del desarrollo

La tecnología, como ya se ha dicho, es ese aspecto clave y diferenciador de la administración de Cooprudea. En 1992, cuando los softwares para la gestión de la contabilidad apenas comenzaban a desarrollarse, Cooprudea fue una de las primeras cooperativas en adquirir un paquete de administración electrónica⁵⁷. Ello le permitió a la administración rebajar la planta de personal, que era bastante grande para ese momento, pues estaba conformada por alrededor de 38 empleados, y comenzar a hacerla una empresa rentable.

A partir de la reforma de estatutos de 1993, cuando pudieron incorporarse a la Cooperativa los empleados no docentes de

la Universidad de Antioquia, el patrimonio de Cooprudea se incrementó no sólo a raíz del crecimiento en la base social, sino principalmente a partir de la utilización del servicio de crédito que benefició ampliamente a este segmento de los asociados. Este crecimiento no hubiese podido ser posible sin la automatización implementada, ya que ello contribuyó notablemente al abaratamiento de los créditos por vía de la reducción en los costos necesarios para proveerlos.

A diferencia de los procedimientos usuales en el trámite de los créditos, cuando las solicitudes se atendían en estricto orden de llegada y hasta agotar disponibilidad de recursos, y de manera jocosa se recuerda al Comité de Crédito reunido en sitios inhóspitos o en horarios poco ortodoxos

57. Se trató de un programa desarrollado por la ingeniera Marta Zapata en lenguaje de programación COBOL, al que no se le asignó ningún nombre, y que se pensó que podía convertirse en un negocio para la Cooperativa, pues podría ser vendido a otras entidades del sector. Este proyecto no tuvo mayor trascendencia, pero sí ocasionó algunas pérdidas por la complejidad del ejercicio.

para evitar las intrigas ante determinadas solicitudes, a partir de este año 1993 la política será tender siempre a simplificar los procedimientos y agilizar los trámites. Todo gracias a los adelantos técnicos.

Veamos ahora un poco más en extenso el relato del gerente de Cooprudea, que pone de relieve esta relación entre técnica, tecnología, trabajo, gestión y servicio al cliente y la manera como ello ha impactado el crecimiento de Cooprudea en las últimas dos décadas:

En 1991, cuando recibí la Cooperativa, Cooprudea contaba con 234 millones de pesos en activos, de los cuales alrededor de 185 millones eran créditos en los bancos. Además de eso tenía una nómina de 38 empleados, lo cual, desde el punto de vista financiero, hacía inviable la Cooperativa.

El ahorro no existía, ya que este servicio de compra y venta de dinero, que es lo que nos permite ganar un porcentaje por la gestión, era insostenible por causa de la intermediación financiera. El primer paso era entonces fomentar el ahorro y por ello presenté un primer presupuesto de ahorro que era de 17 millones de pesos, lo cual fue calificado como una insensatez, porque no existía esa cultura en la Universidad. Sin embargo, a los dos meses ya teníamos captados alrededor de 42 millones de pesos. Eso fue convenciendo a la gente, en un trabajo de tocar puertas, de conversar en las cafeterías. Fue un trabajo de mucho cuidado, de mucho carisma, que consistía en desmontarle a la gente esa desconfianza producto de los proyectos en los que se había embarcado la Cooperativa, que ya se han mencionado anteriormente.

En ese momento recuerdo una anécdota que puede ilustrar bien la situación, pues en medio de ese clima de desconfianza, en la Asamblea de 1992 se decidió rifar unos celulares para que los asociados se sintieran motivados para asistir. Se trataba de bienes muy costosos, de alrededor de un millón

doscientos mil pesos cada uno. Pues bien, el primero se lo ganó el presidente del Consejo de Administración, y cuando rifamos el otro se lo ganó el presidente de la Junta de Vigilancia. Era como si el destino se aliara para que pareciera un asunto amañado. Ahora se recuerda esto con humor, pero en ese momento pareció un detalle de mal gusto, que de todos modos no ayudaba mucho a construir confianza, que era lo que necesitábamos en ese momento coyuntural.

Con respecto al ahorro, ligado a la consignación de la nómina de los profesores en la Cooperativa, el tema se hizo un poco complejo porque en un comienzo logramos suscribir un convenio con el Banco Cooperativo de Colombia (Bancoop) que existía en esa época, que consistía en una alianza para que los profesores que consignaran la nómina en Cooprudea, tuvieran una cuenta corriente especial en la que disponían de un sobrecupo sobre el que podían girar cheques. Este proceso se inició con siete profesores, un número muy pobre que demuestra que todavía no se había logrado construir la confianza necesaria, quienes llevaban directamente el cheque a la Cooperativa. Cuando llegó el mes de diciembre la gente se fue con sus cheques y el programa no funcionó como se esperaba, sobre todo, porque el tema de los sobregiros era muy complejo de manejar.

Allí fue donde hicimos un convenio con Coopdesarrollo en el año 1998, donde se hizo el convenio de tarjeta por afinidad. Este programa comenzó a funcionar en forma a partir del año 2001, cuando la consignación de la nómina la hacía la Universidad directamente en la Cooperativa. En ese momento hicimos un lanzamiento espectacular en una de las más grandes discotecas de ese momento, en Templo Antonia, con lo que logramos captar un segmento del mercado que estaba prácticamente copado, en ese momento, por Conavi. Se trató de un logro sin precedentes, toda vez que se alcanzó prácticamente sin fuerza de ventas.

No cobrábamos cuota de manejo, no cobrábamos transacciones, teníamos tasas de interés diferenciales, y consignábamos el dinero antes de que lo pagara la Universidad. Inicialmente Coopdesarrollo cobraba la cuota de manejo, pero se logró un convenio para que Cooprudea depositara allí todos sus dineros, así que al eliminar este cobro se logró dar un giro a la percepción de confianza.

Las personas recibían la nómina con anticipación, y las tasas de intermediación más baratas permitieron mermar el costo del dinero. De allí viene el crédito de vehículos que comenzó a impulsarse a partir del año 1995 y 1996, cuando logramos colocar 48 carros entre los asociados. Como la ley permitía en ese momento que se retiraran las cesantías, se promocionó entre los empleados que estos dineros fueran a amortizar estos créditos.

En este momento, arribamos a un período coyuntural para la vida de la Cooperativa, que nos permitirá hacernos a una idea de cómo fue posible que Cooprudea, en medio de la crisis del sector solidario hacia finales de la década de los noventa, especialmente por la quiebra de un elevado número de cooperativas financieras, pudiera mostrar crecimientos sostenidos.

Habría que comenzar por mencionar que en el año 1996 se dio un momento de crisis al interior de la Cooperativa, pues los niveles de participación no fueron los esperados y hubo necesidad de convocar tres asambleas generales para lograr cumplir con el requisito de ley. En ese momento, por recomendación de la gerencia, se logró pasar al sistema de delegados que se conserva hasta hoy día.

En el informe de gerencia de este año, se observa que después de muchos intentos fallidos (que comenzaron en 1994), la Cooperativa “ha logrado tener un sistema de cómputo interconectado entre estaciones

de trabajo, estable y en funcionamiento que permite mayor agilidad, confiabilidad y menos índices de reprocesamiento de la información”⁵⁸, para el que se reconoce un alto nivel de compromiso y sacrificio de los empleados que lograron llevarlo a cabo después de muchas noches y largas e intensas jornadas de trabajo. Hacia finales de este año 1996 Cooprudea tuvo acceso a la red internet a través del servicio ofrecido por las Empresas Públicas de Medellín.

Como se ve, estos esfuerzos en la implementación de tecnologías apropiadas, hizo que Cooprudea estuviera preparada para lo que se avecinaba, sobre todo, porque empezó a ser mucho más eficiente en los servicios financieros que ofrecía a sus asociados.

Siguiendo con nuestro relato, el año de 1997 fue especialmente crítico para el sector, toda vez que las alianzas estratégicas, las fusiones y las liquidaciones, estuvieron al orden del día en materia empresarial en Colombia. En el sector solidario fue particularmente significativa la crisis de credibilidad, en ocasiones con justa razón, y en otras fue el aprovechamiento por parte de la competencia natural de este sector, es decir, el sector bancario, que se valió de la oportunidad para poner en tela de juicio la eficacia del modelo económico solidario. Sin embargo, pese a que no fue un buen año para el sector cooperativo, sí fue un año tranquilo para Cooprudea, ya que en ese momento se pudo apreciar un mejor servicio al cliente, que podía ir a la Cooperativa y disponer de sus ahorros o de sus créditos en tiempos mucho más reducidos.

También es importante señalar que, en esa coyuntura, la Cooperativa comenzó a ofrecer ventajas a sus asociados que no tenían en los bancos, como lo fue una reducción constante en las tasas de interés de los créditos, que pudo lograrse gracias al crecimiento del ahorro. Es decir, que la gestión de la gerencia, previa a la crisis, consistió en fortalecer el ahorro gracias al

58. Informe de Gerencia en: Informe de gestión y balance 1996.

aumento de la confianza en la institución, y en hacer crecer el crédito gracias a la incorporación de una base social más amplia y más necesitada del servicio de crédito, como lo eran los empelados de la Universidad que ya venían asociándose desde el año 1994.

Para ese momento se observa que el proceso de sistematización de todos los servicios de Cooprudea, permitió mejorar considerablemente los procesos operativos y agregar valor a labores rutinarias que hacían difícil la atención inmediata al público, y se anuncia que se están haciendo las pruebas finales para poner en marcha el servicio de crédito electrónico, aprovechando para ello las ventajas que ofrece la internet⁵⁹.

Ya en 1998, un año que dejó una serie de preocupantes síntomas como el bajo crecimiento en la producción nacional, alarmantes índices de desempleo, elevadas tasas de interés gracias a los desequilibrios fiscales, principalmente por la crisis del sistema UPAC sobre el que se calculaba el valor de los créditos de vivienda, el sostenido deterioro de la economía por los bajos niveles de consumo y las tendencias negativas de ahorro nacional, Cooprudea pudo mostrar una buena salud. Y ello a pesar de que en el aspecto político nacional se presentaba un sombrío escenario del orden público, cooptado por la posición cada vez más interviniente de las FARC, los secuestros en las vías nacionales, la pérdida de inversión extranjera, y casi que la declaración de Colombia como un estado fallido.

¿Cómo se explica ello? Pues por la buena gestión y por la anticipación de la crisis. Veamos: mientras el sector de la economía solidaria perdía dos bancos: UCONAL y BANCOOP, oficializado el uno e incorporado el otro, los asociados a Cooprudea estaban comprometidos con obligaciones crediticias en la Cooperativa, y como el dinero entraba seguro, porque ya se había oficializado la consignación de la nómina por parte de la Universidad, los riesgos de liquidez resultaban mínimos. Recordemos además que este proceso de contar con la consignación de la nómina de la Universidad, fue jalonado por la previa optimización de los procesos de recolección de cartera que se hicieron cada vez más eficientes, pues era imposible que no se pagaran los créditos.

La densificación del servicio de crédito hizo además posible que a la Cooperativa entraran ahorradores que vieron cómo los intereses pagados eran superiores a los de los bancos, y a que, en términos generales, aumentara



59. Informe de gerencia. En: Informe de gestión y balance 1997.



la confianza. Este es pues el gran mérito de la gerencia de Cooprudea en este momento: cerrar el circuito de la compra y venta de dinero, o de intermediación financiera, en un medio cerrado como la Universidad de Antioquia, que proveía los recursos puntualmente vía el salario de sus asociados.

Este proceso continuó con mayor celeridad en 1999, cuando Cooprudea fue desestimulando la adquisición de créditos en otras entidades financieras, gracias al desmonte de los costos asociados a los créditos como seguros y cuotas de administración, que fueron asumidos por la Cooperativa, gracias a que pudo ir reduciendo su grado de dependencia del sector bancario, pues fue cada vez adquiriendo menos créditos con ellos, toda vez que disponía de mayores recursos captados por la vía del ahorro. En opinión del gerente, es gracias a estos grandes ahorradores que tiene la Cooperativa, asociados que quizás no quieren que se recuerde su nombre, a quienes debe agradecerse que el circuito de la intermediación financiera representado en los servicios de ahorro y crédito, haya logrado blindar a Cooprudea de las crisis externas.



Esta lección sería aprendida por el sector solidario antioqueño, especialmente por la socialización que iba haciendo Gulfran Aviléz de todo este proceso a otros gerentes de entidades solidarias a través de Confecoop Antioquia. Obviamente, el modelo resultaba exitoso por la liquidez que aportaba tener cautivos los salarios de los asociados, y porque siendo la mayoría de ellos profesores universitarios, sus salarios no eran bajos y ello en parte ayudaba al ahorro, pues no todos los asociados retiraban la totalidad de lo consignado tan pronto les era pagado.

El acierto definitivo, y que ayudó a cerrar el proceso y a hacer de Cooprudea una entidad en continuo crecimiento, lo constituye la eliminación del último obstáculo para competir con la banca tradicional: que la Cooperativa pudiera tener su propia tarjeta débito, que funcionara en la red de cajeros instalada. Así los asociados dispondrían de su dinero en cualquier parte del país y del exterior, y se eliminaba la última excusa para no ser asociado a Cooprudea, o para tener el dinero en los bancos.



Cooprudea fue entonces la primera cooperativa que tuvo el servicio de la tarjeta débito para sus asociados, a partir del año 2001. Esta experiencia hizo que cada vez fuera más simple el procedimiento de obtención de créditos, pues una vez aprobados, eran automáticamente

consignados en la cuenta del asociado, y sería el prelude del hoy exitoso servicio del cupo rotativo, del que hablaremos un poco más adelante.

Ya en el año 2002, considerado el año del mejoramiento tecnológico, se hizo patente que era necesario utilizar los avances tecnológicos para descongestionar los reducidos espacios físicos de la Cooperativa, y así hacer posible que los asociados utilizaran la Cooperativa sin la necesidad de tener que ocupar sus oficinas. Aunque el proceso no fue fácil, y de distinta forma recorre toda la última década de existencia de Cooprudea, este año se convierte en un referente de la planeación estratégica y se consolida a la tecnología como el pilar fundamental de apoyo para la gestión, que es el principio de aprendizaje al que nos hemos referido, cuando poníamos al gerente de la Cooperativa como un visionario de la gestión cooperativa.

En este año se consolidó la digitalización de toda la documentación contable desde 1986 a 2001, y se conformó el Centro de administración documental que se manejaría a través de una intranet, con lo que la información podía ser consultada en tiempo real. Se adquirieron nuevos servidores para el área financiera, se proveyó el manejo de inventarios vía internet, y se pudo entregar cuentas de correo electrónico gratuitas a los asociados, gracias a un convenio firmado con la compañía AT&T.

En este año, y gracias a la insistencia de la gerencia, se instaló un cajero electrónico en la Universidad. El hecho estuvo rodeado de mucho escepticismo, sobre todo por el alto costo de los seguros y por la percepción que se podía generar en el ambiente político de la Universidad, y porque ya otras entidades no habían tenido éxito con esta idea, pues en ocasiones los cajeros de otras entidades fueron sabotados por actos vandálicos.

De hecho, hubo necesidad de propiciar un ambiente para la instalación del cajero, haciendo consciente a la comunidad universitaria de que se estaba poniendo

como un servicio necesario, que era parte del patrimonio de los trabajadores y profesores de la Universidad, y que la Cooperativa era una empresa de la economía solidaria que no perseguía un afán de lucro.

Pese a ello, el cajero fue dinamitado el año siguiente, pero el rechazo de la comunidad universitaria y de la ciudad fue tan grande, que cierto grupo armado que se adjudicó el atentado se pronunció, aunque de manera confusa, ofreciendo excusas por lo ocurrido. En el año 2013 el cajero ubicado en el primer piso del Bloque 22 fue dinamitado, pero en esa ocasión no se conocieron comunicados explicando el hecho, por lo que se consideró una acción aislada y no dirigida directamente contra la Cooperativa.

Como se ve, a partir del año 2003, Cooprudea centró sus actividades en el ahorro y el crédito y fue especializándose en ofrecer los variados servicios que podría ofrecer la banca tradicional, pero disminuyendo los costos, los tiempos y las incomodidades para el asociado, y ello hizo que mantuviera su crecimiento en todo sentido.

En las dos últimas décadas, y por vía de la gestión tecnológica, Cooprudea disminuyó el número de sus empleados, y se constituyó en una de las primeras cooperativas en contar con la certificación de sus servicios de ahorro y crédito en la norma de calidad ISO 9001:2000, a través de un proceso que se desarrolló con el apoyo del grupo regional ISO de la Universidad de Antioquia en el año 2007.

El último reto o hito tecnológico de Cooprudea lo constituyó la consolidación de la sucursal virtual, en la que el asociado pudo hacer diversas transacciones, y el establecimiento de una fábrica de créditos, que simplifica el proceso de solicitud, aprobación y desembolso de los créditos. De hecho, durante la pandemia de Covid-19 en los años 2020 y 2021, la cooperativa pudo seguir funcionando sin mayores tropiezos, ya que fue posible trasladar gran parte de sus procesos al modelo de trabajo en casa de sus

empleados, y a que se contaba con la firma electrónica de los pagarés, a los que se dio el nombre de pagarés desmaterializados, un modelo de gestión del crédito del que Gulfran se siente especialmente orgulloso, ya que su experiencia fue valorada como innovadora por entidades de la banca tradicional que pidieron observar, con el propósito de replicar, otras entidades del sector financiero, no solo solidario, sino especialmente de la banca tradicional.

Finalmente, un aspecto de trascendental importancia para hacer una reseña de la labor de Gulfran Aviléz, como gerente de Cooprudea, lo constituye su compromiso con la educación cooperativa, a partir de la reflexión constante y de la práctica pedagógica continua con los asociados y los empleados, tal y como si, una vez cumplida y mantenida la labor de situar a la Cooperativa como líder en el sector, por vía de la innovación constante y el aprovechamiento de las tecnologías apropiadas, de lo que se trataba fuera de mantener aceiteada la maquinaria por vía de lo que muchos han llamado el principio de principios del cooperativismo: la educación financiera en y para la solidaridad.

Así, en los últimos tiempos de su gerencia, el gerente ocupó gran parte de su tiempo en la planeación y realización de la llamada Escuela financiera, consistente en una serie de charlas con pequeños grupos de asociados, que se llevaban a cabo los días jueves en la hora del almuerzo.

Para Gulfran, la construcción del entramado social pasa entonces por socializar los proyectos y servicios de la Cooperativa, y ello redundaba en el aumento del uso de los servicios. En su opinión, “cuando los asociados afirman con cierta sorna que la Cooperativa se ha convertido en un excelente banco, ese es un discurso falaz, porque nunca la Cooperativa ha renunciado a su labor social. En el balance social aparece una alta tasa de retorno cooperativo, por lo que, en mi opinión, no es que hace falta gestión social sino que falta una adecuada reportería de la función social, es decir, hace falta visibilizarla”.

Para terminar de caracterizar la labor de Gulfran, es necesario reconocer que su formación administrativa fue un pilar fundamental para la organización estructural de la cooperativa, principalmente alrededor de los productos y servicios financieros; pero también es necesario hacer énfasis en que su visión tecnológica orientó los proyectos de desarrollo que introducían la electrónica y la informática como estructura operativa fundamental, todo un eje tecnológico que ordenaba y ejecutaba los procesos generadores de confianza en la proyección y el manejo de la cooperativa, y que sin duda la condujeron en la senda del crecimiento que presenta hoy día Cooprudea.



Trabajar en Cooprudea

En Cooprudea, como ya se ha dicho, la innovación y la planificación estratégica, junto con una acertada gestión técnica y tecnológica que la sitúan a la vanguardia del sector, juegan un papel trascendental para la construcción del proyecto cooperativo. Sin embargo, todos estos conceptos de la administración moderna por sí mismos nada dicen, de no ser porque son encarnados, día a día, por un grupo de personas que los llevan a la práctica, tesonera y juiciosamente, como si de su propia vida se tratase.

Me refiero a los empleados de Cooprudea, cada uno de los cuales posee un alto sentido de pertenencia a la institución, que se ve reflejado no sólo en la alegría cotidiana con que asumen sus labores, sino en el hecho puntual de que, al preguntárseles por su antigüedad, responden exactamente con el día y la fecha de su vinculación, *porque fue para mí un día muy importante.*

Como tal vez no sea posible mencionarlos a todos sin incurrir en algún injustificado olvido, preferimos aquí dejar consignadas

una serie de observaciones generales sobre el trabajo de estos hombres y mujeres, que con su labor silenciosa ayudan a mantener firme y en ascenso la construcción de la empresa cooperativa de la Universidad de Antioquia.

En primer lugar, debe decirse que en la fase que hemos llamado de concrecencia, de toma de conciencia hacia comienzos de 1993, representó de cierta forma un período de crisis para los empleados de la Cooperativa, toda vez que a la nueva gerencia le correspondió recortar la elevada planta de cargos que la hacían ineficiente o paquidérmica. A este momento inicial de crisis siguió otro particularmente intenso, cuando hubo necesidad de tecnificar los procesos contables y financieros, y entonces quienes no pudieron adaptarse al cambio tuvieron que hacerse a un lado.

Hacia finales de la década de los noventa, cuando se presentó la crisis generalizada del sector cooperativo, y que Cooprudea aprovechó como una oportunidad de crecimiento, pues pudo blindarse ante la



crisis, los empleados empezaron a disfrutar de mejores condiciones salariales, pues de cierta forma comenzaron a participar de la bonanza representada en los buenos resultados de la Cooperativa.

Durante la década siguiente, el Consejo de Administración, especialmente por las gestiones del profesor Grimaldo Oleas, creó un sistema de bonificaciones e incentivos que se otorgaba cada cuatrenio en la forma de un bono especial. Para algunos cargos los salarios también mejoraron y se sitúan en los más altos del sector, aunque con la creciente cualificación intelectual y académica de la mano de obra, algunos cargos del nivel asistencial o auxiliar no tienen una remuneración diferente a la ofrecida generalmente por el sector solidario.

Uno de los elementos que más llama la atención de la composición de la planta de cargos, es la superación académica y la cualificación laboral que emprenden, en su gran mayoría, los empleados que entran a la Cooperativa. Algunos de ellos, que

fueron vinculados sin tener un título profesional, han avanzado hasta el grado de especialistas y magísteres, y siempre han contado con la ayuda de la Cooperativa para desarrollar sus proyectos de vida.

En este sentido, y confirmando la idea que traemos desde el título, en Cooprudea se ha prestado especial atención a la transmisión de una cultura organizacional, signada por la vocación al servicio y la consolidación de un buen ambiente laboral. Una suerte de ADN cuyos componentes son el bienestar laboral y el aprendizaje constante en medio de un elemento valiosísimo para la salud emocional de quienes hacen de Cooprudea una realidad de todos los días: la horizontalidad en el trato, y cierta informalidad y afecto sincero en las interacciones con los asociados. En Cooprudea, y por mi propia experiencia de casi diez años como asociado, los empleados han sido siempre cordiales, sinceros y humanos, y tienen presente hacerte sentir siempre dueño de la cooperativa.





La Librería: patrimonio cultural de la Universidad

La Librería Universitaria, en algún momento conocida como la papelería o como la librería U-22, es reconocida por los asociados y por la comunidad universitaria, como el pequeño gran bastión del fomento a la lectura y a la investigación en la Universidad, y como la gran obra social de la Cooperativa para con el Alma Máter.

Así, indiferentemente de si la librería se mantuvo como una muestra de la multiactividad cooperativa, o si era importante o no juzgarla por sus rendimientos financieros, o si deba adaptarse a las nuevas condiciones que impone desligarse de la estructura central de Cooprudea y pasara a hacer parte de los activos de la empresa auxiliar del cooperativismo que recientemente comienza labores, la librería es un recordatorio de que las cooperativas y, en general, los emprendimientos solidarios formales, tienen por fin la mejora de la calidad de vida de sus asociados.

Y si los asociados en su mayoría son académicos, entonces no hay mejor servicio para ellos que obtener grandes descuentos y cómodos plazos para la compra de sus materiales de investigación. Profesores y estudiantes movilizan esa gran industria cultural que es la industria del pensamiento, y sus vidas se ocupan en el cultivo del intelecto en todas las ciencias y en todas las artes. Se cuenta incluso, a manera de anécdota, que muchos profesores deciden asociarse a la Cooperativa cuando visitan la librería por primera vez.

Ahora bien, en lo que respecta al resto de la comunidad universitaria, la librería es la cara visible de Cooprudea, y gracias a este servicio es que en el medio se le reconoce un compromiso importante con lo social. Esta responsabilidad, en el caso de las cooperativas, no se entiende como la clásica responsabilidad social de las empresas del capital, sino que para ella se ha acuñado un término diferente: el retorno solidario.

El retorno solidario puede calcularse en cifras, y hay también teóricos que afirman que el balance social de una cooperativa es el mismo balance financiero, porque sus actividades económicas son por definición labores sociales⁶⁰; bastaría entonces asignar un valor monetario a cada bien o servicio consumido por el asociado, y cuantificar el subsidio aplicado por la cooperativa. Pero en el caso del consumo de bienes culturales, como los libros, el descanso, la actividad física, la fiesta o el arte, el retorno solidario es inconmensurable, pues los resultados afectan a cada individuo de manera diferente. Una obra de teatro a la que se asiste invitado por la Cooperativa, una buena conversación o una buena película, y hasta unos buenos tragos en plan de descanso con los compañeros asociados, no tienen precio.

El desprestigio en el que ha caído hoy día esta frase no debe llamarnos a error: una cosa es que el sistema bancario utilice este tipo de expresiones, en la que también se incluye poner el alma para vender el crédito a través de la ilusión, y otra cosa es que el sistema cooperativo lo tenga como su principio de acción. El alma del banquero y el alma del ser solidario son bien distintas. Las cooperativas tratan de subsidiar y se sustentan en la solidaridad, mientras los bancos simplemente negocian.

Es necesaria esta aclaración antes de la presentación del trabajo de más de tres décadas de la librería, porque es imposible no atender al rumor cuando se trabaja desde la perspectiva etnográfica o con grupos humanos, y más aun cuando se hace en el tiempo presente. El rumor es el signo tras el que debe percibirse algo: una pregunta, un prejuicio, una diferencia, en fin. En este caso, el rumor es la pregunta de algunos pocos asociados que quieren saber por qué la librería se mantiene abierta, a pesar de que es un negocio que no puede dar mayores ganancias, o más bien, si no sería mejor no tener ese negocio complejo y difícil de administrar.

A la naturaleza del rumor, hay que decirlo, corresponde el ser anónimo pero persistente. En la naturaleza de la respuesta está la particularidad del sujeto que responde. Pues bien, la respuesta a esta pregunta surge también de manera anónima pero no puede ser más contundente, en tanto remite a la diferencia que hemos mostrado más arriba sobre la responsabilidad social empresarial y el ser solidario: las ganancias de la librería están en el alma de la Universidad.

La Librería U-22 recibe este nombre luego de recibir un espacio amplio en el Bloque 22, por parte de la administración de la Universidad. En el mes de enero de 1990⁶¹ se formaliza el acuerdo y los profesores Gilberto Moreno, presidente del Consejo de Administración en ese momento, y el profesor Antonio Giraldo, emprenden un recorrido por las librerías universitarias de Bogotá, Manizales y Armenia, en el que se entrevistan con los administradores de estos locales para hacerse a una idea del negocio.

En lo que concluyen de estas visitas aparecen las causas que promoverán, un poco más adelante, una reestructuración de la librería. Veamos:

- Necesidad de hacer un control sistematizado.
- Manejar catálogos y no inventarios.
- Contratar parte del personal por horas, teniendo en cuenta a los estudiantes.
- Dictar cursos de seguridad industrial al personal.
- Mantener stock de todas las referencias posibles en la línea de papelería.

Estas recomendaciones, que fueron tenidas en cuenta sólo en parte, permiten no obstante hacer un dibujo de la cuestión. Mantener un alto inventario de útiles de papelería y escritorio, en el contexto de la Universidad de Antioquia en ese momento, en el que existía una oferta muy amplia de

60. Frase de Francisco Luis Jiménez (1902-2009), considerado el mayor dinamizador del cooperativismo colombiano en el siglo XX, que de tanto citarse ha perdido su fuente original.

61. Acta del Consejo de Administración 158, 19 de enero de 1990.

estos elementos, no era muy buen negocio. Máxime cuando el número de empleados era exagerado, y, sobre todo, se estaba compitiendo con los precios mucho más bajos ofrecidos por almacenes de variedades tradicionales al interior de la ciudad universitaria como Caos o El Turco, que empleaban muy poca mano de obra⁶².

La Universidad de Antioquia le entregó a la naciente librería, para su distribución, los libros y documentos publicados en la imprenta universitaria, que antes la Universidad vendía en un local en la Facultad de Artes. También acondicionó para ello un espacio bastante amplio en el Bloque 22, que es el que actualmente comparte con las oficinas contables y de administración de la Cooperativa.

Sin embargo, fieles a la advertencia de no manejar inventarios de libros sino catálogos, la librería se limitó a ofrecer las publicaciones universitarias, a prestar el servicio de fotocopia, hasta que en el año 1991 la Cooperativa hizo un convenio con el señor Gerardo Pineda, un vendedor que tenía contactos con varias editoriales en la ciudad, para el montaje de la librería con materiales diferentes a los publicados por la Universidad. Ese contrato era una especie de comodato, en el que él administraba su negocio y le daba un porcentaje de las ventas a la Cooperativa.

Esa experiencia duró poco, pues el contrato llamó la atención de la Junta de Vigilancia y del Comité de Servicios, y cuando llegó el momento de reestructuración de la Cooperativa, también la librería fue objeto de una profunda reorganización.

Recordemos que el Consejo de Administración de este período 1991 - 1993, como lo hemos dicho ya, no sólo fue el encargado de terminar con los proyectos sociales ineficientes como la Cafetería de

Artes y La Fraga, sino que reorganizó la librería, la cual dejó definitivamente de ser papelería y empezó a ser reconocida como la Librería Universitaria o Librería Cooprudea unos años después, para diferenciarla de la Librería Cultural, de la que hablaremos en breve.

La primera acción emprendida por la nueva administración fue entonces rescindir el contrato con Pineda y con un buen número de empleados, y vincular como su administrador a John Jairo García Muñetón, quien recuerda especialmente el 21 de septiembre de 1992, “...fue un año para mí muy importante, porque fue el año del nacimiento de mi hijo, y también porque comencé un trabajo muy gratificante”⁶³.

“Cuando llegué al espacio de la librería”, comenta John, “los libros estaban guardados en la bodega y se percibía mucho desorden. Empecé a trabajar, pedí un auxiliar y seleccioné a Wilson Darío Mendoza, porque me llamó mucho la atención que se sabía de memoria los códigos de los documentos de la Universidad, que eran por ahí de 10 dígitos, y los ubicaba rápidamente en el estante en un sistema de clasificación complicadísimo, al que yo le llamaba los códigos de la Nasa”.

A partir de allí, y fiel al espíritu con el que fue contratado: el de montar una gran librería en la que se pudiera dar despliegue a las editoriales externas, e incluso hacer contactos directamente con las editoriales extranjeras, John Jairo comenzó su trabajo y formó un equipo, al que después se sumarían Hernando Quintero Quintero, Trabajador Social, y Gladys Grajales, Comunicadora Social y Periodista, egresados ambos de la Universidad de Antioquia.

En el año 1997 la Librería abrió una sucursal satélite en el Palacio de la Cultura Rafael

62. Durante la gerencia de Iván Hernández (1987-1991), se vinculó a Cooprudea un buen número de empleados, cuyos puestos de trabajo fueron después suprimidos o fusionados en la reestructuración emprendida en toda la cooperativa entre 1991 y 1992.

63. Entrevista a John Jairo García el 6 de julio de 2013.

Uribe Uribe, y nombró como su administrador a Wilson Mendoza, quien para ese momento ya se había formado como un buen librero. Al respecto, en el informe del año 2000 del Consejo de Administración a la Asamblea de Delegados, se lee que:

Las librerías fueron un tema al cual se le dio gran importancia y los resultados están a la vista. Hoy existen dos puntos de venta al nivel de las mejores y más modernas librerías de Medellín; a los asociados los descuentos por la compra de libros les permite adquirirlos a precios que ninguna librería puede ofrecer. Además de atender todos los requerimientos y necesidades de forma inmediata. Se estableció también el servicio al sitio de trabajo por intermedio de una promotora de ventas, para atender a los asociados con dificultades de tiempo⁶⁴.

Sin embargo, al año siguiente el mismo Consejo afirmó que, pese a que “hizo grandes esfuerzos por sostener la Librería

Cultural, (...) nos vimos obligados a suspenderla, debido al poco servicio que prestaba y a los bajos rendimientos que venía generando”⁶⁵. Al parecer, el hecho de que el Palacio de la Cultura fuese un edificio poco frecuentado, y no permitiera anunciar que en su interior existía una librería, por ser una edificación patrimonial, influyó mucho en la decisión.

A partir de esta última reestructuración, la Librería Cooprudea seguirá una senda de crecimiento que la ubicará entre las principales de la ciudad, y como un referente académico importante para la vida universitaria. Será siempre mencionada con inmenso afecto por los asociados a Cooprudea y por los demás integrantes de la comunidad universitaria; será reconocida en el medio de la industria editorial nacional como una empresa eficiente y confiable, de excelentes manejos administrativos, y seguirá mostrándose como el principal indicador social de la Cooperativa.



64. Informe del Consejo de Administración. En: Informes de Gestión 2000, p. 8.

65. Informe del Consejo de Administración. En: Informes de Gestión 2001, p.12.

El proyecto cultural y la celebración de los 30 años de Cooprudea

La expresión por la palabra y la transmisión de estas expresiones por la escritura no es sólo el medio más importante, sino también, el único en virtud del cual la humanidad tiene una historia y una conciencia de sí misma.

Hermann Hesse

En el año 2012, el Consejo de Administración de Cooprudea encargó a los profesores Marina Quintero Quintero y Grimaldo Oleas Liñán, integrantes del Comité de Cultura, desarrollar un proyecto académico y cultural para la celebración de los 30 años de la Cooperativa.

Este comité emprendió la tarea de confeccionar un proyecto documentado, en el que se planteaban cuatro actividades principales: una investigación de carácter histórico que sería plasmada en libro, un ciclo de conferencias con invitados de prestigio académico e intelectual -Ciclo de pensadores-, una serie de tertulias en las que los asociados a la Cooperativa pudieran ofrecer a la comunidad una muestra de sus otras pasiones diferentes a las académicas o laborales -El saber del asociado-, y un Ciclo de cine que apoyara las conferencias magistrales.

Este proyecto fue presentado públicamente hacia el mes de septiembre de este año ante los delegados, luego de haber sido aprobado por el Consejo de Administración, y a partir de allí el Comité comenzó a realizar lo proyectado. Así, conocedores de la dimensión del proyecto y de la responsabilidad que ello implicaba, estos



profesores integraron un comité asesor conformado por personajes reconocidos de la vida académica y cultural de la Universidad de Antioquia, para sugerir los nombres de los invitados tanto al Ciclo de pensadores como al programa El saber del asociado. Fueron ellos el profesor Eduardo Domínguez, director del programa de televisión de la rectoría de la Universidad de Antioquia *La fuerza de los argumentos*, y el profesor Luis Fernando Macías, escritor de reconocida trayectoria.

El Proyecto Cultural, que inició actividades hacia finales de 2012, comenzó así con el desarrollo de la mencionada investigación histórica, y continuó con una variada programación que alternaba la reflexión académica con las expresiones artísticas y culturales, la cual estuvo dirigida tanto a los asociados de la Cooperativa como a la comunidad universitaria.

Respecto a la investigación, cuyo fruto es este texto, debe decirse que su principal logro fue la conformación de los colectivos reflexivos de los *Jueves de la memoria*⁶⁶. En estas sesiones se logró construir un clima de camaradería y de análisis desapasionado, aunque realista y franco, de la actual condición de Cooprudea en relación a su compromiso por mejorar las condiciones de vida de sus asociados.

Estas tertulias, como recordará el lector, fueron convocadas inicialmente para abordar el pasado, pero en esta dialéctica del pasado y del presente, la discusión sobre el porvenir de la institución siempre hizo presencia. Y es por ello que, fieles a ese espíritu aleccionador para el científico social, este libro resultante no podría ser otra cosa que una provocación a este análisis.

Particularmente, y en ese sentido, desde mi propia condición de investigador participante, no puedo más que concluir que este fue el logro más significativo del

Proyecto Cultural, aunque también haya sido el que pasó más desapercibido, el menos masivo. Fue la actividad más íntima y por ello mismo más profunda. El ejercicio de la conversación que necesariamente elude las multitudes y que, por ello mismo, por ser de más pocos, es más propia, más precisa y de mayor recordación para cada uno de quienes intervenimos en estos encuentros.

El comité organizó pues el *Ciclo de pensadores*, al que se convocó a un grupo de personajes reconocidos de la vida política e intelectual nacional e internacional, para que cada uno, desde su perspectiva particular de análisis, contribuyera a la reflexión sobre el valor de la cooperación, la democracia, la participación, la educación y la solidaridad para la vida de las comunidades.

Para el Ciclo de pensadores, el Comité de Cultura ampliado, pensó en una verdadera constelación de nombres del ámbito nacional e internacional, entre los cuales se llegó a mencionar y a debatir en torno a sus realizaciones, como los filósofos Fernando Savater y Edgar Morin, el premio Nobel de Literatura Mario Vargas Llosa y la expresidenta de Chile, Michelle Bachelet, entre otros. Si bien podría parecer que se soñaba, el comité no estuvo tan alejado de la realidad, ya que la labor se hubiera podido adelantar mediante convenios con otras instituciones, como en efecto ocurrió en el caso del periodista español Ignacio Ramonet, que señalaremos en breve.

Al respecto es importante señalar que el segundo pensador invitado, el filósofo colombiano Guillermo Hoyos Vásquez, profesor emérito de la Universidad Nacional de Colombia y fundador del Instituto PENSAR de la Pontificia Universidad Javeriana, lamentablemente falleció cuando se adelantaban los contactos para llevar a cabo la

66. Véase presentación.

conferencia, que ya había aceptado gustosamente pronunciar, pese al deterioro de su salud. Hacemos esta anotación como un homenaje a este gran hombre del mundo académico, que ha sido considerado por muchos como el más importante filósofo colombiano en los últimos 50 años.

Así, la primera sesión del Ciclo de pensadores, titulada *Acerca de la educación que Colombia requiere*⁶⁷, tuvo como invitado al Senador Jorge Enrique Robledo. En este espacio, ocupado en su mayoría por jóvenes estudiantes, se promovió el debate sobre el modelo de educación imperante y su adecuación al modelo de desarrollo económico elegido, en medio de la coyuntura económica y la crisis social y política, provocada por los tratados de libre comercio firmados por el país.

La segunda conferencia⁶⁸ fue pronunciada por el periodista español Ignacio Ramonet, director del periódico *Le Monde Diplomatique*, quien compartió sus reflexiones en torno a *La explosión del periodismo*. En esta disertación, organizada por Cooprudea y la Corporación Estanislao Zuleta, y apoyada por otras instituciones de la ciudad, se trató el tema de la participación activa que juegan los espectadores de los nuevos medios, debido a las posibilidades inmensas que ofrece la web desde la perspectiva de la participación democrática, y de la inclusión de las voces usualmente marginadas del debate social, que debe animar y promover el periodismo serio.

El ex candidato presidencial y profesor jubilado de la Universidad de Antioquia, Doctor Carlos Gaviria Díaz, fue el invitado

en la tercera sesión del ciclo. Su conferencia llevó como título *Estado Constitucional y Social de Derecho: un nuevo paradigma*, y fue dictada en el Teatro Camilo Torres⁶⁹. El Doctor Gaviria presentó su tesis de que las constituciones contemporáneas, en los estados sociales de derecho, deben ser necesariamente utópicas antes que pretender reflejar el verdadero estado social de la Nación. Esto porque el desarrollo constitucional mismo termina afectando el mundo de la vida, y va conduciendo naturalmente a la construcción de la utopía, entendida como la aplicación real de los derechos allí consagrados.

La cuarta conferencia⁷⁰ fue impartida por el jurista, político, investigador, académico y ex ministro colombiano Otto Morales Benítez. Bajo el título *Avances sociales en el siglo XX: una mirada panorámica a la evolución de nuestra sociedad*, el maestro Morales Benítez agrupó una serie de reflexiones sobre la historia de los movimientos sociales y la participación política en Colombia. Resaltó el importante papel que jugaron las cooperativas, las asociaciones campesinas y otras organizaciones populares como las Juntas de Acción Comunal, para la cohesión social de la nacionalidad colombiana a lo largo del siglo XX.

Finalmente, la quinta versión de este programa tuvo como invitado al profesor Carlos Mario González, de la Universidad Nacional de Colombia⁷¹. Su conferencia, titulada *Deseo y poder en el modelo contemporáneo de pareja*, presenta las últimas reflexiones de este pensador sobre el tema del amor en la sociedad contemporánea, tema en el que se ha venido ocupando a lo largo del año 2013,

67. Pronunciada el 18 de octubre de 2012 en el Auditorio de Extensión de la Universidad de Antioquia.

68. Pronunciada el 8 de noviembre de 2012 en el Teatro Lido de la ciudad de Medellín.

69. Pronunciada el 14 de marzo de 2013 en el Teatro Camilo Torres de la Universidad de Antioquia.

70. Pronunciada el 9 de mayo de 2013 en el Teatro Camilo Torres de la Universidad de Antioquia.

71. Pronunciada el 3 de octubre de 2013 en el Paraninfo de la Universidad de Antioquia.



bajo el auspicio del sector cooperativo antioqueño y desde la Corporación Estanislao Zuleta, de la que es miembro fundador.

El proyecto cultural, además de ocuparse en organizar estas conferencias magistrales, que querían brindar un reconocimiento especial a los invitados por parte de Cooprudea, desarrolló otros dos programas que alcanzaron a realizarse sólo en parte: *El saber del asociado* y *el Ciclo de cine solidario*.

La primera tertulia de El saber del asociado se realizó en la celebración de los 29 años de Cooprudea, el 13 de septiembre de 2012, día clásico⁷². En este espectáculo, que contó con masiva asistencia, el profesor e investigador musical Asdrúbal Valencia presentó el contexto histórico en el que surgió el tango, así como los principales hitos de su historia. Se trató de una conferencia en la que el saber sobre este género de la música popular fue llevado a escena por el arte de bailarines y una agrupación musical de reconocida trayectoria.

La segunda tertulia tuvo como invitado al reconocido escritor Luis Fernando Macías, quien presentó un avance de la novela que escribía sobre la vida del psicoanalista Carl Gustav Jung. De su obra, titulada *Jung: un guijarro del Rin*, se imprimieron entonces sus primeros cuatro capítulos en un pequeño libro, a manera de memoria, que fue entregado a cada contertulio, y que sirvió para que se pudiera seguir su lectura mientras el autor la hacía en voz alta. Fue

un emotivo encuentro que se llevó a cabo el día 4 de diciembre de 2012, y en el que la conversación posterior exaltó el valor de la escritura y de la reflexión.

Para la tercera de las tertulias, se esperaba que la profesora, investigadora musical e intérprete vocal, Marina Quintero Quintero, se ocupara del tema *Tradición musical del Caribe colombiano*, tertulia musical de la que quedaría como memoria un producto discográfico realizado por la profesora con el reconocido músico, arreglista y productor Lizandro Meza junior. Sin embargo, por razones logísticas y administrativas, esta y las demás tertulias programadas no pudieron llevarse a cabo.

De otro lado, el Ciclo de cine solidario, coordinado por la profesora Olga Castaño de la Facultad de Comunicaciones de la Universidad de Antioquia, presentó tres filmes vinculados significativamente a las temáticas desarrolladas por los pensadores; son ellos *Detrás del sol*⁷³, que correspondió al tema tratado por el Senador Jorge Enrique Robledo; *El cuarto poder*⁷⁴, alusivo a la temática tratada por Ignacio Ramonet; y *Lincoln*⁷⁵, sugerida por el Doctor Carlos Gaviria Díaz, y que contó con una masiva asistencia de estudiantes.

Así, con estas actividades artísticas y culturales, y la publicación de un libro que recuperó parte de la memoria colectiva de la institución, el Comité de Cultura aportó significativamente a la celebración de las primeras tres décadas de existencia de esta gran empresa solidaria.

72. Se llevó a cabo en el Auditorio de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Antioquia.

73. *Detrás del sol*, (Abril despedaçado/ Behindthesun, Brasil-Francia-Suiza, 2002), dirigida por Walter Salles Jr., está inspirada en la novela de Ismail Kadaré, *Abril quebrado*.

74. *El cuarto poder* (Mad City, Estados Unidos, 1997), dirigida por Constantin Costa-Gavras.

75. *Lincoln* (2012) dirigida por Steven Spielberg.

Imagen tomada de: https://commons.wikimedia.org/wiki/Category:Universidad_de_Antioquia



Personajes destacados en el desarrollo y consolidación de Cooprudea



40 años
COOPRUDEA
UNIVERSIDAD DE PERU VICEPRESIDENCIA DE ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA
El arte de servir

1983-2023

Cooprudea brinda un sentido reconocimiento a los maestros que nos han acompañado durante estas cuatro décadas.
Especial gratitud a los rectores de nuestra Alma Mater, presidentes del Consejo de Administración, gerentes y pensadores del modelo de la economía social y solidaria, cuyas valiosas enseñanzas nos han traído hasta aquí...

Continuar por la senda del crecimiento: los retos futuros



En las palabras que siguen y que de cierta forma son una conclusión o cierre del presente trabajo, quisiera recoger mucho de lo escuchado en las diversas reuniones, encuentros y foros en los que participé a lo largo de este proceso, de parte de asociados y de asistentes, que siempre se pusieron del lado de la esperanza y del anhelo de un mejor futuro y un mayor destino para la Cooperativa.

Por ello, después de haber conocido la Cooperativa de Profesores de la Universidad de Antioquia, y haber compartido durante un grato tiempo con muchos de sus asociados y empleados en diversas actividades, quisiera dejar constancia de que lo que más sorprende de una institución como Cooprudea no es tanto su vitalidad financiera y sus índices de crecimiento económico sino, y sobre todo, su vitalidad política.

En este sentido, es necesario recalcar que, aunque en ocasiones a lo largo de estas cuatro décadas el error y a veces la desconfianza han salido al paso, el ideal se mantiene. Y esto es así porque al igual que ocurre con toda obra humana que persigue mejoras porque se sabe imperfecta, en Cooprudea se quiere mejorar constantemente. La crítica, que en ocasiones se asumió como poner el palo en la rueda a los demás, debe tornarse ahora clara conciencia del cambio y acertada disposición para avanzar hacia horizontes más altos y más dignos, que contribuyan a la consolidación de un proyecto social que trascienda los resultados económicos.



Realmente considero que la nueva puerta que se abre para Cooprudea, ahora cooperativa especializada en ahorro y crédito, se debe terminar de abrir teniendo en cuenta que durante mucho tiempo se entabló en la cooperativa una conversación, o diálogo, siempre alrededor de la pregunta sobre cómo deben entenderse los proyectos sociales y cómo estos deberían desarrollar una idea de solidaridad y de servicio para los asociados, sus familias y la comunidad en que se inscribe.

En este sentido, la nueva empresa auxiliar de Cooprudea se presenta como una alternativa racional y concertada que muy seguramente permitirá a la gerencia y a la administración desarrollar su trabajo de intermediación financiera, pero que, al mismo tiempo, y esto es lo más valioso, que los asociados que quieren brindar sus saberes y sus habilidades para la proyección social hacia la comunidad, con criterios de eficiencia y racionalidad económica, también puedan hacerlo. Un desarrollo a escala humana y coherente con los principios y valores cooperativos, pero también adaptado a las nuevas condiciones que el medio impone. Tal vez la conformación de una entidad de este tipo desarrolle bien los propósitos de servicio que anhelaron siempre sus fundadores, al tiempo que recoja las aspiraciones, saberes y proyectos de sus asociados.

De hecho, los asociados más comprometidos, es decir quienes han estado en el Consejo de administración por varios períodos, reconocen que el futuro de la cooperativa se deberá proyectar hacia la madurez empresarial. Y esta se logra consolidando la estabilidad de grupos de trabajo informados, comprometidos con una organización cada vez más compleja y que compite en escenarios turbulentos como el financiero, en el cual deberá mostrarse eficiente y eficaz, pues para lograr su propósito empresarial y social se requiere conocimiento, trabajo, dedicación y compromiso.

Como recomendación final, y tal vez pensando en la labor de los futuros historiadores encargados de contar la gesta de Cooprudea, para los segundos cuarenta o más años de labor solidaria, considero que lo deseable sería fortalecer la preocupación constante por registrar y dejar huella de toda la obra y gestión que se realiza. En este sentido, es importante señalar que resultó particularmente complejo desentrañar sólo con el testimonio y con las actas, que están redactadas más como un requisito formal que como un documento para la memoria, el intrincado entramado de una obra solidaria que muestra cómo el trabajo común de un grupo de hombres y mujeres logra elevar los niveles de vida de ellos mismos, de sus familias y de la comunidad a la que pertenecen.



COOPRUDEA DIGITAL

Con el arte de servir



Referencias bibliográficas

- Afiche Subasta de Arte 2004. Universidad de Antioquia. Facultad de Artes; Cooprudea; Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (AMV-VLV 019 2004). Centro de documentación Facultad de Artes.
- Afiche Subasta de Arte 2004. Universidad de Antioquia. Facultad de Artes; Cooprudea; Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (AMV-AFV 007 2004) Centro de documentación Facultad de Artes.
- Alma Mater. Cooprudea: veinte años de aporte a la tranquilidad de los universitarios. En: Alma Mater. Universidad de Antioquia (Medellín). No. 513, Ago. 2003, p. 25.
- Boletín 4 de la Cooperativa de Profesores Universidad de Antioquia Ltda. Medellín, 1984. 2 f Asociación de Profesores U de A. Sala Patrimonial, Biblioteca Central, Universidad de Antioquia (HAG/94, doc. 7, f.107-108).
- Boletín 7 de la Cooperativa de Profesores Universidad de Antioquia Ltda. Medellín, 1985. 5 f Asociación de Profesores U de A. Sala Patrimonial, Biblioteca Central, Universidad de Antioquia (HAG/94, doc. 8, f.109-112).
- Casillero Boletín Informativo de la Cooperativa de Profesores de la U. de A. (Medellín). Disponible en: Medellín: Cooprudea (Cooperativa de Profesores de la Universidad de Antioquia), 1985.
- Debates. Una mirada al Fondo (Fondo Editorial Cooperativo de la Universidad de Antioquia). Cooprudea. En: Debates (Medellín). No. 16, Oct. 1995, p.12. 138
- Giraldo M., Mauricio E. El mundo del trabajo en la Doctrina Social de la Iglesia Católica, En: Juan Carlos Celis (Editor) Lecturas clásicas y actuales del trabajo, Medellín, Escuela Nacional Sindical, 2003, pp. 267-318.
- Gómez Contreras, Yetzenia María; Andrés Felipe Pérez Rojas y Silvio León Villegas Bedoya. Valoración de la Cooperativa de Profesores de la Universidad de Antioquia. Tesis de grado. Medellín, 2004.
- Lopera Paniagua, Amado de Jesús; Iván Darío Vélez Serna y Walter Grisales Gómez. Evaluación gerencial y financiera de la Cooperativa de Profesores de la Universidad de Antioquia Cooprudea. Tesis de grado. Medellín, 2000.
- Montoya Saldarriaga, Luz Amparo; Darío Hurtado Cuartas; Óscar Puerta Correa y Elvia Correa Gil. Impacto de la ejecución de los fondos de solidaridad y educación de la Cooperativa de Profesores de la Universidad de Antioquia en sus asociados [recurso electrónico]. Medellín, 2006.
- Restrepo Jiménez, Ana Eugenia; Alexander Ramírez y Eliana María Duque Vásquez. La gestión del riesgo operativo, como rol de la revisoría fiscal: estudio de caso Cooprudea - Cooperativa de Profesores de la Universidad de Antioquia [recurso electrónico]. Medellín, 2008.
- Uribe de Hincapié, María Teresa Universidad de Antioquia: historia y presencia. 1. ed. Medellín, Universidad de Antioquia, 1998.
- Vélez Botero, Darío. El movimiento político de la Universidad de Antioquia 1974- 1994 [recurso electrónico]. Medellín, 2006.



“Cooprudea es una organización del sector Cooperativo, especializada en ahorro y crédito, que ofrece soluciones financieras solidarias para satisfacer las necesidades, generando valor a sus asociados”



Las empresas cooperativas ayudan a construir un mundo mejor



1983-2023

COOPRUDEA NOS INSPIRA



Un proyecto cooperativo se consolida en un conjunto de fuerzas, valores y decisiones de actores que a lo largo del tiempo van formando su carácter social, ese factor diferenciador es clave para permanecer en el tiempo y dejar una huella positiva en la sociedad.

COOPRUDEA en sus 40 años de vida institucional se afianza con el aporte de la educación y la cooperación, esto nos permite continuar como referente para las nuevas generaciones.