



COOSALUD

En pos de tu bienestar

Villegas
editores

COOSALUD

En pos de tu bienestar

25 años

Villegas
editores

CONTENIDO

PRESENTACIÓN		
Carmen Eugenia Dávila	7	
LA VIDA SE VISTE DE VERDE, LA HISTORIA DE COOSALUD		
Johana Corrales Torres	13	
1. Colombia busca su salud	17	
2. Pobres elegidos por la riqueza	23	
3. El día que nos cambió la vida	37	
4. Aniano Cantillo lleva esperanza en sus hombros	40	
5. Lo que soñaron las mujeres	45	
6. Pana, el mensajero de los sueños	67	
7. La luz en la oscuridad	72	
8. Una hazaña con camiseta verde	74	
9. Nunca es tarde para dar a luz un milagro	79	
10. En busca de una casa	82	
11. ¡Apártense que alguien va a parir!	88	
12. Los aliados invisibles	102	
13. La primera Sucursal del Cielo	105	
14. La Ciudad Bonita dijo sí	110	
15. Las montañas van al mar	115	
16. Alguien delinea el horizonte	120	
17. La fiesta de ser solidario	132	
18. El barrio no deja de cantar	134	
19. El ajedrez en su cosecha		140
20. El balón busca a Ángel Tomás		142
21. Estas mujeres esperan el martes...		145
22. Después de la ola más alta		148
23. Un corazón inagotable		151
Epílogo: La esperanza no se enferma		167
EL SACRIFICIO DE UN PEÓN, PERFIL DE JAIME GONZÁLEZ MONTAÑO		
Laura Martínez Duque		175
1. Captura al peón		205
2. Mate de alfil y caballo contra rey		214
3. El mate de Morphy		228
4. La defensa siciliana		236
5. El gambito		251

PRESENTACIÓN

Carmen Eugenia Dávila

La historia reciente de nuestro Sistema General de Seguridad Social en Salud ha estado marcada por muchos debates y discusiones públicas acerca de sus virtudes y defectos. Es frecuente encontrar posiciones diametralmente opuestas, y sobre los balances y resultados normalmente se esgrimen cifras y resultados producto de investigaciones que refuerzan una u otra posición. También se discute intensamente, no solo en Colombia, sino en muchos países del mundo sobre cuál es la mejor forma de organizar los sistemas de salud, y podemos encontrar sobre esto abundante literatura y varias propuestas.

No obstante, en ocasiones estas discusiones nos impiden ver de manera clara la finalidad de un sistema de salud, olvidamos frecuentemente el para quién hacemos todo lo que hacemos. Las políticas públicas se sumergen a veces en un mar tecnocrático que no deja ver la dimensión humana de los procesos.

Resulta entonces de singular importancia el hecho de que en este libro se presente otra perspectiva. A partir de la narrativa desde las vivencias de las personas que participaron y fueron protagonistas del desarrollo del sistema de salud en Colombia, se van enlazando sus logros, dificultades, anécdotas y se muestra la evolución del sector salud en el país.

Como toda narrativa, es libre, y por tanto no se trata de estar de acuerdo o en desacuerdo con su contenido; el libro invita a

dejarse llevar por las historias y permite reunir más elementos de juicio para formar una opinión sólida y fundamentada sobre la historia reciente de la salud en Colombia. En este testimonio, cada historia suma, cada historia cuenta en un sentido positivo porque narra hechos que muchas veces pasan desapercibidos y ocultos a nuestros ojos.

Lo más relevante de esta historia es que a sus protagonistas los podemos encontrar a la vuelta de la esquina, son efectivamente personas de carne y hueso como cientos de miles de colombianos que han creído en sus propios propósitos, en sus propias metas, y que a través de la acción colectiva han aportado desde sus saberes y quehaceres y han obtenido logros importantes que tienen trascendencia social y resultados tangibles.

Más allá de las frías cifras, más allá de las reglamentaciones técnicas y de las decisiones de política pública, se encuentra la verdadera dimensión del quehacer diario de los diferentes actores de nuestro sector, que no puede ser otra diferente a la dimensión humana, porque al fin y al cabo todo lo hacemos para garantizar el derecho fundamental a la salud, para contribuir a la equidad, tener una mejor sociedad y aportar al bienestar y desarrollo humano de nuestra gente.

En este texto se encuentra una parte importante de una historia muy singular y particular, pero por la misma razón muy universal, porque con seguridad historias como esta existen muchas y son muestra de que no estamos condenados al fracaso, a los finales tristes, ni al sino trágico de que en Colombia las cosas no funcionan.

Ojalá muchas más historias de este tipo sean contadas, porque los libros de texto, los artículos científicos y los informes de gestión nunca podrán competir con las historias de vida que extraen de forma más clara la esencia de las instituciones, de

las empresas y, en general, de todas las organizaciones que no dejan de ser invenciones del ser humano

Las empresas solidarias de salud son un buen ejemplo del desarrollo social del país y de cómo una iniciativa del entonces ministro de salud, Juan Luis Londoño de la Cuesta, hoy se traduce en una realidad consolidada que representa una institucionalidad fundamental dentro del Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia.

Lo que inició como un modelo para que las comunidades pudieran autogestionar sus servicios de salud en un modelo de aseguramiento, terminó en la consolidación de unas entidades que hoy se ubican como grandes empresas del país y que en algunos departamentos son reconocidas como entidades líderes de su región en ingresos y generación de empleos, como es el caso de la EPS COOSALUD.

Es cierto que este no fue un proceso fácil y que de un número superior a los dos centenares de empresas hoy no superan una decena, producto en parte de la consolidación generada a partir de los procesos de fusión y en parte porque algunas de ellas extraviaron el camino o fueron inferiores a los retos de la modernización empresarial.

Verlas crecer, para mí, como testigo de excepción de esa transformación, es una muestra de que las buenas decisiones de política pública sumadas al entusiasmo de comunidades comprometidas con el progreso social y a una buena gestión, son una combinación que genera frutos importantes para el país y han dejado una huella indeleble en la sociedad colombiana y en los usuarios de los servicios que prestan.

Algo que debería llamar la atención de los estudiosos y de los investigadores es que de las numerosas empresas solidarias de salud que iniciaron su recorrido, las de las grandes ciudades no

sobrevivieron, en oposición a las empresas surgidas en las regiones más alejadas y en los municipios más pequeños o marginados, que no solo sobrevivieron al proceso sino que con el paso del tiempo se consolidaron, absorbiendo a empresas de municipios más grandes. Esto es una muestra del potencial del país y de la Colombia olvidada en donde lo que se requiere es la generación de oportunidades y creer en la gente.

Este ejemplo debe servir de base para otros proyectos y otros sectores y me motiva para hacer una invitación a los académicos a documentar en forma más detallada este proceso, y a los decisores de política pública a plantear políticas similares en otros sectores.

A la comunidad protagonista de esta historia, a sus líderes y a los trabajadores de la empresa COOSALUD, mis más sinceras felicitaciones.

Johana Corrales Torres

LA VIDA SE VISTE DE VERDE

**La historia
de COOSALUD**

*A las mujeres y hombres que soñaron esta empresa,
que nació en el corazón de un barrio de Cartagena
y se convirtió en guardián de los derechos de la salud
de los más pobres del país.*

Colombia busca su salud

Era como si cruzáramos un puente. Así era el país. El contexto de la salud en Colombia era un retrato bajo el influjo tormentoso de finales de los años ochenta y principios de los noventa. Un país que no sanaba sus viejas heridas y se enfrentaba a nuevos duelos. Colombia había sufrido el magnicidio de tres candidatos presidenciales: Luis Carlos Galán, del Nuevo Liberalismo, asesinado el 18 de agosto de 1989, a los 45 años de edad, en la plazoleta de Soacha, un municipio cercano a Bogotá; Bernardo Jaramillo, de la Unión Patriótica (UP), quien en 1990 perdió la vida a manos criminales; y Carlos Pizarro Leongómez, comandante máximo del Movimiento 19 de abril, más conocido como el M-19, que se había convertido en candidato presidencial luego de firmar la paz con el Gobierno de Belisario Betancur. Era la nación de los revolcones violentos e inesperados.

El país había prescindido de la vieja Constitución Política Nacional de 1886 y asumía el reto de crear una nueva carta de navegación política para todos los colombianos, después de una centuria de centralismo. Se necesitaba una nueva constitución que integrara todos los sectores sociales en sus cuatro puntos cardinales: las comunidades indígenas, afrodescendientes y mestizas; que acogiera la diversidad racial y cultural y respetara las diferencias y maneras de vivir y pensar, así como las diversas lenguas nativas y ancestrales. En fin, que mirara en conjunto toda la nación como una inmensa riqueza erigida desde su

multiplicidad. Se pasó a una constitución con mayores garantías y aperturas, sustentada en los Derechos Humanos, reafirmando especialmente a las minorías.

La Constitución de 1991 significó un cambio relevante que, inevitablemente, incidió en la salud. Bajo esta atmósfera, en 1993, se expidió la Ley 100, que es la gran reforma en toda la historia del sistema de salud, producto de un mandato de la Asamblea Nacional Constituyente de 1991, que dispuso un reordenamiento de los sistemas de seguridad social y, entre otras, estableció la creación de una comisión transitoria de seguridad. El mandato era claro: hacer unos cambios al sistema de salud, que se encontraba fragmentado y dividido en subsectores.

Por un lado, estaban los trabajadores que tenían empleo formal y accedían al Seguro Social o a alguna caja de compensación, un 20 por ciento de la población. Estaban quienes tenían los recursos para pagarse su salud, mediante estos mismos servicios o a través de la medicina privada, alrededor del 15 por ciento. Según Eduardo Alvarado, exviceministro de Salud, “quedaban por fuera cerca del 65 por ciento de los colombianos, que es la inmensa mayoría de la población, quienes no tenían con qué pagar y asistían a los hospitales públicos para que les brindaran un servicio de caridad, en caso de enfermarse”.

Así, el destino de la salud tenía un panorama de incertidumbre. Estaban los pobres en la orfandad de unos servicios públicos precarios, el acceso complejo y desigual de los servicios de salud para los desempleados y para los que sobrevivían con un salario mínimo. Por otro lado estaba la realidad abismal de quienes, por su salario y su riqueza, tenían el privilegio de lo privado. Era una paradoja social, porque esa misma Constitución proponía un sistema universal de seguridad social.

Fuera de esta Carta Magna, concebida por la conciencia política y social renovada de su tiempo, fluían las antiguas tensiones, aún no resueltas, de un país que heredó del siglo XIX las guerras civiles y los conflictos de polarización entre conservadores y liberales; y luego, una nueva polarización entre la ortodoxia neoliberal, el conservatismo extremo y la izquierda como oposición a un poder dirigido solo por dos partidos tradicionales.

Era un sistema inequitativo. Había ciudadanos con muchos beneficios y una inmensa mayoría que no tenía absolutamente nada. Estaban desprotegidos por el Estado.

En su momento, el ministro de Salud, Augusto Galán, explicó que era “esa realidad desigual la que desafiaba los principios de universalidad, solidaridad y eficiencia. Esos son los tres principios básicos que sustentan esa nueva búsqueda de democracia social”. Asimismo, afirmó que la reforma, teniendo sus contradictores, fue aceptada casi unánimemente en el entorno revolucionario de la época.

El camino no era fácil de transitar y los buenos propósitos estaban signados a nuevos factores de violencia, como la guerra generada por los carteles de la droga. Las noches no eran pacíficas y los amaneceres estaban nublados con pólvora. El fatídico y monstruoso protagonismo delictivo de Pablo Escobar, a través del Cartel de Medellín, no era un caso aislado en el entramado de las otras violencias de actores ilegales en el país. El negocio de la droga, uno de los caminos fatídicos de la degeneración social que enfrentó a la sociedad y a los gobiernos, se erigió en empresa de aniquilación de principios y valores, en fábrica cotidiana de muertes selectivas y en una guerra demencial, que dejó más muertos que todas las guerras civiles del siglo XIX.

Hablar de Derechos Humanos en ese contexto era una provocación y una hazaña que les costó la vida a miles de dirigentes, pensadores, activistas y humanistas. Mucha reserva humana de Colombia se perdió en esa guerra. El país amanecía con la noticia de una bomba y un nuevo atentado. El miedo fue el habitante de los sectores rurales y urbanos. En pueblos y ciudades, el miedo había construido un gigantesco y descomunal pulpo, cuyos tentáculos, visibles e invisibles, envenenaron la armonía de la vida diaria y las formas elementales de la convivencia. La gente estaba desesperada. Los planteamientos que surgían en la penumbra y a la luz pública, estaban relacionados con los Derechos Humanos, como la concepción de la reforma del 93. “Había un ánimo muy positivo”, precisaba el ministro Galán.

Las empresas solidarias de salud nacieron antes de la reforma del sector, a la luz de la Ley 10 de 1990, y marcaron una descentralización de ese servicio. Lo interesante es que surgieron en el seno de la comunidad. Su propósito era organizarlas con proyección sostenible, con un criterio dinámico de autogestión para la prestación de los servicios de salud. Su precursor fue Juan Luis Londoño, quien en ese momento lideraba el Ministerio de Planeación Nacional, pero no le tocó administrarlas en el régimen subsidiado, aunque se le reconoce haber sido el pionero de estas entidades. Ellas ofrecieron salud a los más pobres del país, un hecho que parecía irrisorio, si se tiene en cuenta que la población pobre no accedía a un servicio de salud de calidad, sino de caridad. La ministra que las impulsó fue María Teresa Forero.

En las puertas de los hospitales la pobreza se hacía doblemente descomunal cuando un desprotegido y sin recursos buscaba ser atendido. No era solo un asunto económico, era cuestión de política pública y de una nueva voluntad de democracia social

participativa e igualitaria. Cuando en vez de entregar al hospital público el aporte para que atienda a la gente pobre, ese aporte se le entrega a la misma gente para que vaya y compre en el hospital, la relación cambia: es de poder adquisitivo, ya no le están haciendo un favor al paciente.

Los hospitales sentían que les estaban quitando el dinero para entregárselo a la gente. Y, ¿cómo no? El usuario no solo tenía la libertad de escoger y exigir, sino que empezó gradualmente a tener conocimiento de sus propios derechos y un desarrollo técnico para saber qué elegir. Los usuarios, si bien no estaban preparados ni entendían a cabalidad siquiera el sector, sí distinguían cuándo recibían un servicio de calidad y cuándo no. Con el nuevo rol dejaron de ser pacientes aislados y pudieron exigir lo que ellos y sus comunidades necesitaban. Lo que estaba ocurriendo era una verdadera revolución, porque, antes de la Ley 100, estas comunidades pobres no tenían acceso a una atención digna ni a medicamentos. Ahora acceden y obtienen medicamentos costosos. Hoy, aunque la plata no alcanza, casi toda la gente tiene un seguro de salud que cubre todo. Antes era imposible para alguien pobre pensar en un trasplante de riñón, una diálisis o una quimioterapia. “Dentro de las innovaciones, se le entregó a la comunidad la posibilidad de administrar sus propios recursos”, puntualiza el exviceministro Alvarado.

Lo que hizo la Ley 100 fue facultarlas para que se constituyeran como empresas promotoras del régimen de salud. La reglamentación les da unas funciones de ARS (Administradoras del Régimen Subsidiado), un hecho relevante, porque antes estaban sujetas a unas regulaciones del Gobierno, en el fondo porque no se les veía la capacidad financiera para compararse con una aseguradora. Cuando el proyecto empezó, se crearon en Colombia 100 empresas solidarias, que luego fueron 380 y

más tarde unas 200, de las cuales solo quedaron ocho en todo el país, y una de las más influyentes fue COOSALUD, la más grande del régimen subsidiado.

Así empieza esta historia, en el corazón de un barrio.

2

Pobres elegidos por la riqueza

La pregunta zumba como una tentación en el aire del tiempo: ¿Cómo un grupo de líderes de la zona suroriental de Cartagena logró fundar una de las EPS (Entidad Promotora de Salud) más poderosas del país?

La esperanza no tiene edad. La semilla tiene una raíz que se expande a través de los años. Los fundadores de COOSALUD no fueron a la escuela de negocios, sus pisadas se forjaron en la universidad de la vida. La ilusión echa sus raíces en cualquier estación. La mayoría no se graduó del colegio a los 16 años, lo hizo casi a los 50. Para ellos, la frase “nunca es tarde para estudiar” es una realidad. No tenían olfato para los negocios, pero sí un palpito intuitivo de cuándo una idea podía fecundar y elevarse. El término común y empresarial que florecía en sus labios era la bolsa de valores, no porque entendieran cuáles eran los hilos secretos con los que se tejía esa bolsa, sino porque era la frase reiterada de los indicadores económicos de los noticieros. No nacieron en cuna de oro, sino en los antiguos y olvidados pantanos de la zona suroriental, donde habitan los más pobres de la ciudad. No tienen apellidos distinguidos. Sus nombres están en el abecedario tradicional de las familias de las barriadas cartageneras. Es la estirpe popular de los Pérez, Mendoza, Ortega, Castro, Giraldo, Colinas, entre otros. No visten de saco y corbata. Su vestuario no es estafalarario ni lujoso, es común y corriente, pero se revisten de un alma noble y trabajadora. Ropa

cosida por las costureras del barrio, tela comprada en los remates, vestidos hechos con la estética paciente de las modistas que pedalean su Singer y cosen con el hilo y las hebras depuradas del afecto. Para ellos, entre ser y parecer, ser es más importante. Y eso cuenta. Vale la pena. Para ellos, es la vida.

Es 1993 y estamos en el barrio El Pozón, uno de los más deprimidos de Cartagena por la violencia y la pobreza, donde enfermarse era un dilema existencial porque no había un centro de salud. Una enfermedad o un accidente en la madrugada era vencer la distancia entre un barrio y otro, someterse a la incertidumbre de sobrevivir o morir sin un amparo médico.

Cada vez que alguien se enfermaba, había que correr al centro de salud del barrio Fredonia, el más cercano, recuerda Carlos Castro, fundador de COOSALUD. A las embarazadas las sacaban en ‘palancas’ (un palo cruzado con una hamaca); y si la situación se complicaba, las llevaban hasta la Clínica Maternidad Rafael Calvo. El centro médico siempre quedaba en otro barrio de la ciudad.

La privación se sobrellevaba con solidaridad. En ese momento, él, con Manuel Mendoza y otros líderes comunitarios, coordinaba un programa del ICBF (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar) en el que participaban 60 madres comunitarias quienes tenían a su cargo 600 niños. Los menores se enfermaban, por lo general, de gripa.

En una ocasión estaban reunidos en la sede de la Cooperativa de Trabajadores del Instituto del Seguro Social en Bolívar (Cootraissbol), frente a la Terminal de Transportes Cartagena de Indias, cuando llegó uno de los primeros habitantes de El Pozón, Wilmer Matos, a contarles que el exalcalde de Cartagena, Nicolás Curi Vergara, le había pedido que convocara a varios líderes de la











zona suroriental con miras a un programa de salud que el Gobierno Nacional acababa de aprobar para las comunidades más pobres.

Los líderes se interesaron en el proyecto porque veían en él una forma de ayudar a las madres comunitarias del programa. Al poco tiempo el exalcalde fue a visitarlos y a contarles qué eran las empresas solidarias, a cuánto ascendían los recursos asignados y cómo las comunidades vulnerables podían organizarse para manejar sus recursos y ofrecer un paquete de servicios de salud a los usuarios.

Nicolás, como médico que era, sabía muy bien cómo se manejaba el sector de la salud. Nos explicó que establecería un paquete de servicios y que por cada persona el Gobierno iba a asignar un recurso. Con ese dinero la empresa tenía que prestar a los afiliados los servicios incluidos en el paquete. ¡Ah! Y también que iban a hacer unos carnets.

Pero Curi ya estaba por terminar su período en la Alcaldía y la ejecución del proyecto quedó en manos de su sucesor, Gabriel García Romero. Redactaron el proyecto de solicitud para que fuera aprobado en Cartagena y comenzara en el barrio El Pozón. Wilmer Matos, sin hacer parte de la asociación, se ofreció a asesorarlos en la redacción y corrección de los documentos.

Nicolás Curi les prestó una oficina en la Clínica Blas de Lezo, de propiedad de su familia. Allí se podrían reunir y utilizar los computadores que, para la época, eran una novedad; eran pocos los que tenían un ordenador en su casa. Terminaron el proyecto de solicitud. El inconveniente era cómo hacerlo llegar al alcalde. Aprovecharon por consiguiente su relación con el empresario Guillermo Ramírez, dueño de los supermercados Megatiendas, en Cartagena, para que les hiciera el contacto.

Los líderes conocían a “el Cachaco Ramírez”, como le decían al empresario, porque este se había ofrecido a venderles los alimentos para las madres comunitarias del programa del Bienestar Familiar a un precio mayorista, con el fin de ayudarlos. Ramírez no solo les presentó al alcalde, también le pidió a su grupo de abogados que asesorara a los líderes en el proyecto. El mandatario, cuando supo que venían de parte del empresario, los recibió de inmediato. Durante la reunión le contaron los problemas de la comunidad y cómo la iniciativa del Gobierno Nacional los podía favorecer. El alcalde escribió una nota que entregó al grupo para que la llevara a la Secretaría de Participación y Desarrollo Social, donde tuvieron una nueva reunión. “El Cachaco Ramírez” los volvió a acompañar.

Tiempo después los llamaron de la Alcaldía para un nuevo encuentro, esta vez con la Fundación Fudesco y varios representantes de la dirección de Participación y Desarrollo Social de la Secretaría de Salud. La reunión fue liderada por la directora de esa cartera, Duvinia Torres, y la trabajadora social Lilian Puello. Se informó a los líderes que el programa en Cartagena empezaría en dos posibles comunidades identificadas para ello: San Francisco y El Pozón.

El grupo se opuso de inmediato. Aseguraban que la iniciativa había sido de los pozoneros y que no era justo que otra comunidad, que no estaba en el panorama, les quitara la posibilidad de desarrollar el proyecto. Aducían, además, que el programa que lideraban del Bienestar Familiar era acorde con el sector de la salud. Se aceptaron los argumentos: El Pozón sería la comunidad del programa piloto.

Cuando estaba por terminar la reunión, les informaron que Fudesco desarrollaría el programa de gestión sanitaria en la

comunidad, consistente en capacitar en buenos hábitos de salud a las potenciales familias afiliadas.

El equipo de la Alcaldía viajó a Armenia (Quindío) para capacitarse en la puesta en marcha de la estrategia en la ciudad. Cuando regresaron, les pidieron a los líderes buscar en las comunidades personas interesadas en formarse como agentes educativos. En los talleres, además de hacerse afiliados de COOSALUD, aprenderían sobre autocuidado y hábitos para una vida saludable.

Con todo y eso, recuerdan los primeros líderes que acompañaron el proceso, la gente no quería participar, “creía que estábamos locos o que nos queríamos robar la plata”.

El Gobierno exigía cinco mil familias, una meta que parecía inalcanzable, empezando porque la comunidad no creía en la propuesta. “No conseguimos el número de familias que se necesitaban en El Pozón, Ucopín y Las Américas, que era donde estaba contemplado el proyecto”, cuenta Manuel Mendoza.

Y fue así como el plan se extendió al barrio Olaya Herrera, sector Las Américas, históricamente pobre y con precariedades como las de El Pozón.

En el Olaya estaba Luis Giraldo, otro de los fundadores quien, como los de El Pozón, quería ayudar a su gente. Luis fue siempre un trabajador incansable de su comunidad. Era el coordinador de los Copagos (Comité de Participación Ciudadana), uno de los mecanismos de participación comunitaria creado por la Ley 10 de 1990. Debido a su gestión, los residentes de Las Américas, Nuevo Paraíso y Fredonia lo reconocían como líder.

En una ocasión llegó al sector el alcalde Gabriel Antonio García Romero, acompañado de un grupo de periodistas y varios miembros de su equipo de gobierno. Luis estaba iracundo con el mandatario, puesto que este había visitado la comunidad en época de campaña y había hecho varios compromisos que no había cumplido.

Cuando el mandatario vio a Luis, lo reconoció y se acercó a saludarlo eufóricamente. Luis se mostró distante.

— ¿Por qué me tratas así? —preguntó el alcalde.

— Porque estoy guapo —respondió Luis.

— Lucho, perdóname, ¿qué te hice?

— Me hizo quedar mal con la comunidad. ¿Le parece poco?

— Todavía puedo corregir lo que hice. Mira, vamos a hacer una empresa solidaria de salud y me voy a poder reivindicar con tu gente. Es más, tú liderarás ese trabajo.

— ¿Para quedar mal otra vez?

— No, Lucho.

— Ajá, ¿y qué es eso de empresa solidaria?

— Es un proyecto que llegó del Ministerio de Salud.

El alcalde le explicó que lo primero que se necesitaba era hacer un estudio de factibilidad en la comunidad, para saber cuántas personas requerían el servicio de la salud y que esas familias tenían que ser de estrato uno. Además, había que reunir a cinco mil familias, a las cuales se les iban a asignar 20 mil pesos por un año de servicio.

— ¿20 mil pesos? ¡Vea usted! ¡Voy a quedar de nuevo como un tonto! —replicó Luis.

— Lucho, espera. Multiplica ese valor por las cinco mil familias, para que veas que eso te da un poco de plata.

Luis, desconfiado, aceptó. Se unió con Manuel, Wilmer, Carlos Castro y el resto de líderes, quienes también sabían del proyecto y añoraban una solución definitiva para las carencias de salud de los sectores que los habían visto nacer.

Detrás de las ventanas, la esperanza había sembrado nuevas semillas en medio de la desesperanza.

3

El día que nos cambió la vida

El día llegó con una claridad inesperada y luminosa en medio de la incierta oscuridad de aquellos tiempos. Y dejó unos destellos tornasolados en la mitad de la calle. El resplandor se posó en los rostros de quienes llegaron de puerta en puerta, como emisarios de alguna comunidad religiosa. Pero no. Era el equipo de la Alcaldía, que ahora estaba plantado en la puerta de la casa de “el tato”, “el tuto”, “Lula” y el resto de vecinos de El Pozón y Olaya Herrera.

Venían con el propósito de convencerlos de que se inscribieran en las capacitaciones de Fudesco, en Prevención y Promoción de la Salud. Vaya sorpresa la que se llevaban al llegar a las casas: nunca encontraban a los hombres, siempre a las mujeres. La razón: mientras ellos salían a trabajar, ellas se quedaban administrando el hogar. “Aquí se hace lo que yo obedezco”, dijo uno de ellos, para burlarse de sí mismo, ante el reto que se les planteaba a las mujeres. En esas condiciones, la tarea del grupo era intentar persuadir las para que asistieran y representaran a sus familias en los encuentros. A quienes aceptaban el reto de formarse, les llamaban “agentes educativos”. La idea era que replicaran en sus familias y comunidades los conocimientos aprendidos.

En las capacitaciones aprendían sobre autocuidado, sobre cómo llevar hábitos de vida saludable, dado que en ese momento la consigna del Gobierno Nacional era: “Es más fácil prevenir una enfermedad que curarla”.

Además de las charlas, los orientaban en tener sus propios patios productivos y cultivar, para después consumir y vender los alimentos que sembraban. Eran verdaderas huertas las que creaban los participantes en sus casas.

Lograron la meta puesta por el Ministerio de Salud: formar a las cinco mil familias. El asunto era ahora encontrar un lugar lo suficientemente grande para congregarse a los 800 asociados en la ceremonia de grado.

El único lugar que reunió esas condiciones fue la Terminal de Transportes Cartagena de Indias, que por eso días levantaba sus primeros muros. Entre argamasas, cemento húmedo y paladas de arena, se realizó la graduación.

El presidente César Gaviria Trujillo había confirmado su asistencia a la ceremonia, pero la fecha coincidió con la muerte del narcotraficante Pablo Escobar Gaviria, dado de baja por el Cuerpo Élite de la Policía Nacional en uno de los mayores operativos realizados por la fuerza pública colombiana.

El surgimiento de las empresas solidarias de salud se dio en medio de este clima hostigante y violento del país. Mientras cada noche Pablo Escobar lanzaba bombas en los centros comerciales y principales calles de Bogotá, el espíritu ciudadano buscaba alternativas para salir del laberinto de la muerte.

En representación del presidente asistió el ministro Juan Luis Londoño, gestor de las empresas solidarias; y con él, varias autoridades locales. Por COOSALUD estuvo José William Rodríguez, gerente *ad honorem*, y el numeroso grupo de graduandos.

El protocolo reprodujo, inconscientemente, una jerarquía reservada para invitados especiales. Los fundadores, que eran los pobres, estaban en la última fila. Pero al llegar el ministro Londoño de la Cuesta, dijo: “Los dueños de esta empresa son los pobres, no los podemos mandar para allá atrás”.

Entonces se invirtieron los papeles. Toda la gente que estaba en las últimas filas pasó a los puestos de adelante. “Muchos estábamos mal vestidos, en chancletas, sucios”.

Después de la graduación, se escogió un líder por cada 20 personas, al que denominaron delegado. Estos delegados fueron capacitados por la desaparecida Fundación Indufrial, en economía solidaria, aprendiendo desde administración hasta bases del cooperativismo. El grupo, integrado por 850 miembros, se congregó el 20 de junio de 1994 en una gran asamblea para firmar el acta de constitución de la empresa. Esta fecha se considera el cumpleaños de COOSALUD. Allí se escogió, casi por unanimidad, al primer presidente: Aniano Cantillo, un profesor que dictaba clases de Matemáticas y Física a domicilio.

“Todo parecía imposible”, comenta Carlos. Su recuerdo lo devuelve a la atmósfera emocional de aquel instante. La esperanza se asomó en los rostros y en el brillo apagado de los habitantes. Los pies, salpicados de barro dentro del plástico de la chancleta, bailotearon una secreta canción de esperanza. Los pies de cada uno trazaron la primera huella de su sueño.

Lo que parecía imposible, había empezado a florecer. La memoria humedece los ojos de Carlos.

4

Aniano Cantillo lleva esperanza en sus hombros

Lo que Aniano Cantillo Parra llevaba en sus hombros era una ecuación que no acababa de resolver. Los números revoloteaban como pájaros en su mente.

Si algo sabía con propiedad el primer presidente de COOSALUD era sobre los misterios de la ley de la gravedad, los secretos de las partículas, las ondas, las moléculas y las ecuaciones. Tenía una memoria deslumbrante para las Matemáticas y la Física, capaz de resolver una encrucijada sin lápiz ni calculadora. Era lo que más sabía. Pero la vida lo destinó para otras ecuaciones. Era profesor, pero no trabajaba en ningún colegio. Dictaba clases a domicilio, en la zona suroriental, a los jóvenes que no fueran tan diestros con los números.

Nació en el municipio de Soplaviento (Bolívar) y estudió en la Universidad del Atlántico, en la ciudad de Barranquilla. Después de graduarse, se fue a vivir a Cartagena con su madre, en el barrio El Pozón, sector La Islita.

Una vez a su casa llegaron unos encuestadores quienes hacían un censo sobre la prestación del servicio de salud en la zona. También le dijeron que tenían que seleccionar a un grupo de personas que estuviera dispuesto a capacitarse para administrar una empresa solidaria para los más vulnerables.

Aniano se contactó con Carlos Castro, Wilmer Matos y otros líderes de El Pozón, quienes se interesaron en el proyecto pues

las condiciones sanitarias del sector eran infrahumanas y el pequeño puesto de salud era más que insuficiente.

Las clases que dictaba a domicilio solo le ocupaban media jornada, así que le quedaba tiempo para asistir a las capacitaciones que ofrecía el Ministerio de Salud, a través de Fudesco. Era un buen orador y la gente lo seguía. Convencía a los más incrédulos, la mayoría, aunque desconociera lo pertinente al sistema colombiano de salud. Era uno de los pocos profesionales del grupo. Casi todos eran iletrados, no tenían bachillerato completo o habían abandonado una carrera técnica o profesional. Dijo:

El nivel de escolaridad era muy bajo. Quienes tomamos el liderazgo contábamos con un nivel técnico o profesional. Otros líderes habían hecho el esfuerzo por aprender. Recuerdo que hablábamos el mismo lenguaje: nos expresábamos en términos castizos y eso les permitía a las comunidades acceder a este trabajo comunitario.

Él cree que por esas habilidades fue escogido como primer presidente de COOSALUD en la Asamblea General de Asociados. Ese mismo día se eligió también el Consejo de Administración con el cual trabajó, organizando las comunidades desde las bases para crear conciencia de la necesidad que había de un servicio integral de salud.

Su período comprendió de 1993 a 1995. Fue tal el provecho de las capacitaciones del Ministerio de Salud, que se retiró de COOSALUD para prestar servicios de asesoría en ordenamiento territorial, seguridad social y salud a otros municipios, incluyendo a empresas solidarias en los departamentos de Atlántico y Magdalena.

Estudió leyes y se dedicó a trabajar con la población víctima de vulneración de los Derechos Humanos. Se formó también en Derecho Internacional Humanitario y asumió una maestría en Justicia Transicional.

Vivió 13 años en el municipio de Fundación (Magdalena), pero fue declarado objetivo militar por los grupos paramilitares de la zona, teniendo que trasladarse al municipio de Chibolo, en el mismo departamento, donde aún tiene su oficina.

Aniano ha sido vocero de las víctimas del conflicto armado y coordinador de la mesa efectiva de las mismas, donde se manejan programas de carácter internacional. Más que un trabajo, es su pasión, una decisión de vida.

Mi labor es social. Decidí trabajar con las víctimas, documento sus casos, elaboro los procesos y presento las demandas ante los tribunales. La idea es que quienes han sufrido algún atropello accedan al derecho a la verdad, a la judicialización de los victimarios y a una indemnización o reparación integral. También, que tengan medidas de satisfacción y garantía de no repetición. Ya llevo 11 años en esa labor.

Sobre cada caso que documenta escribe un ensayo que luego publica. Su franqueza le ha ganado muchos seguidores, hecho que incomoda a algunos sectores. En dos ocasiones le han lanzado granadas en su casa, y ha salido ileso, por fortuna.

No soy monedita de oro para caerle bien a todo el mundo. Muchas personas que sirvieron de apoyo a los paramilitares, aún están en el Magdalena y en otros siete sectores donde tengo incidencia. Esas gentes se hacen elegir como gobernantes o alcaldes y, desde ahí, presionan y tratan de desconocer la labor

que nosotros llevamos a cabo, mintiéndoles a las víctimas en cuanto a que nuestra gestión no es verdadera, sino la que ellos hacen, cuando ellos son los victimarios.

Le indigna cómo el mismo pueblo puede elegir mandatarios que tienen nexos con esos grupos armados.

Vivimos en un país en el que quien tiene más saliva, traga más harina, sobre todo en esta región del Magdalena, donde encontramos mandatarios que sabemos que tienen su arraigo con paramilitares y siguen haciendo esa tarea de intimidación. Nadie se atreve a decir algo por temor a que le causen un dolor mayor al que ya le ocasionaron.

De ahí que su labor con las víctimas se ha centrado en que conozcan, tanto sus derechos como los deberes que el Estado tiene frente a sus problemas. Formar a las víctimas en estos aspectos también le ha representado problemas personales, porque la información sigue siendo poder.

Asegura que lo más difícil de trabajar con estas poblaciones es ganarse su confianza y credibilidad. Es gente que ha sido testigo directo de la violencia. Por eso, el miedo y el escepticismo están siempre presentes.

Lo que busca Aniano es que se les reconozcan sus derechos y tengan una respuesta definitiva de parte del Estado, no las reparaciones administrativas que se han venido haciendo a través de las ayudas humanitarias, que, según él, en nada restauran a estas poblaciones. Dijo enérgico:

El Estado colombiano se viene haciendo el de la vista gorda y no les está prestando atención a esos hechos victimizantes,

como el acceso carnal violento, que son los que más quedan en impunidad; las desapariciones forzadas y el desplazamiento forzado que esta autoridad se niega a reconocer.

Hoy tiene a su cargo dos grupos o redes de apoyo: uno de 220 mujeres y otro de 350, que son víctimas del conflicto armado. En sus ratos libres va de conversatorio en conversatorio. También le dedica buen tiempo a la puesta en marcha de unidades productivas, para que estas familias que quedaron tan empobrecidas por el conflicto logren el autosostenimiento.

No se arrepiente de haber salido de COOSALUD. Veinte años después, cree que fue la mejor decisión.

Era un líder que estaba en un radio de acción muy pequeño, pero cuando descubrí mi potencial empecé a formarme en otras áreas, lo que no ha ocurrido con quienes siguen ahí. No entendieron que había que llevar ese mensaje al resto del país para potencializarse.

Se siente orgulloso de lo que hace, no a todos les pagan por hacer justicia por los demás. “COOSALUD fue el nido, pero no me podía quedar ahí. Tenía que desplegar mis alas y salir a volar a otras partes”.

Ahora no solo los números revoloteaban en su mente, sino los seres humanos, la gente desprotegida de las barriadas, que son vulneradas en sus derechos. Aniano hace nuevas ecuaciones sociales para encontrar otras alternativas que dignifiquen la vida en comunidad.

5

Lo que soñaron las mujeres

Las mujeres estaban sentadas en el quicio de la puerta, ensartando agujas con hilos delgados en el tapiz de las ilusiones. A veces dejaban el hilo en vilo y se preguntaban: ¿Cuándo inventaremos una empresa que tenga las puertas abiertas a los más necesitados? ¿Cuándo los más necesitados serán su propia empresa? Las mujeres, reunidas en los pretiles, los patios y cocinas de sus casas, pensaban en voz alta. Y las vecinas escuchaban el eco de los mismos pensamientos. Era como una legión matriarcal dispuesta a dar la puntada final de un sueño: ¿Cuándo vamos a salir de este atolladero?

Las mujeres se vieron de pronto asomadas en el mismo espejo: Candelaria Macías, María Helena Gutiérrez, Amparo Colinas, Nancy Puente y Margarita Ortega. Ellas son las protagonistas de esta historia.

Candelaria Macías detrás del espejo

Candelaria Macías se miró en el espejo y dijo: “Es hora de salir de este cuadrado de ladrillos en donde me he pasado la vida”. Se arregló para salir y saber qué estaba pensando el resto de mujeres del barrio. En esas andaba cuando alguien tocó a su puerta. Eran los líderes recolectando personal para las capacitaciones que organizó el Gobierno. “Sí, esa es la casa de Cande”, dijeron las vecinas. Pero ella no estaba.

Me inscribieron sin avisarme. Pero igual, asistí. Era cada ocho días. La Fundación Fudesco nos enseñó sobre prevención y promoción de salud.

La Fundación Indufrial los formó en economía solidaria. Cuando finalizaron las capacitaciones, organizaron varios comités: Estatutario, Finanzas y Promoción. El primero diseñó los estatutos, el segundo recogía los dos mil pesos para asociarse a la cooperativa, y el último divulgaba los eventos. El nombre de Candelaria Macías estaba en boca de todas las mujeres que vieron en ella la persona capaz de realizar los sueños. Cuando su nombre surgió para liderar uno de los grupos, sintió nervios por la responsabilidad que implicaba abanderar un grupo que representaba los intereses de los más vulnerables, que no eran diferentes a sus vecinos.

La mayoría de nosotros no llegábamos a bachilleres y, de repente, teníamos el compromiso de impactar positivamente a una comunidad que históricamente había sido pobre. Mira, uno iba a las casitas a motivarlos para que se vincularan al proyecto y veía hasta diez personas durmiendo en un cuarto. No había piso. Y las casas eran de madera o de cualquier material que las protegiera.

Considera que llegar a crear una empresa de la dimensión de COOSALUD es un logro, porque muchos de los líderes que empezaron el proyecto no eran ni bachilleres y la misma comunidad les confirmaba que la empresa no llegaría ni a dos años de vida.

Vivo orgullosa de COOSALUD. Gracias a esta empresa me gradué del colegio. Yo era ama de casa, con tres niños, a la espera de lo que

trajera mi marido. Él trabajaba en oficios varios. Vivíamos del rebusque. Con decirte que lo que saliera de trabajo, él sabía hacerlo.

Lo dice porque ella hacía parte del grupo de fundadores que no había terminado el colegio. Cande llegó hasta cuarto de bachillerato y, estando en la empresa, decidió retomar los estudios, gracias a la convocatoria que hicieron los directivos para profesionalizar a todo su personal. Ella, en especial, le puso tanto esfuerzo que fue la primera bachiller de la promoción del Instituto Cecom y una de las contadas estudiantes que pasaron las pruebas Icfes con un alto puntaje.

No dejó de estudiar. Se profesionalizó en contabilidad sistematizada y, más tarde, en administración de empresas. En COOSALUD tuvo sus primeras experiencias laborales como parte del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia. Luego de ser coordinadora administrativa en la Fundación COOSALUD, ahora trabaja con AlianSalud, donde primero fue auditora de calidad y, ahora, de cuentas médicas.

“Le debo mi vida a esta organización. Si tuviera que definir a COOSALUD en una palabra, diría que es mi hija”.

Candelaria Macías recordó la imagen de su espejo y sus pensamientos sobre salir del laberinto de la pobreza. Al ser elegida líder, sintió que aquello era una premonición.

Yo no sabía hacer más que oficios domésticos, reconoce con un desenfado conmovedor. Todo el tiempo estaba metida en las cuatro paredes de la casa. Lo que pasa es que en esa época se acostumbraba a que la mujer estuviera en el hogar, esperando a que el marido trajera lo del sustento diario.

¡Empezó otra historia para Candelaria Macías!

María Helena Gutiérrez y el sueño gigantesco

María Helena Gutiérrez siente que el sueño diseñado fue más grande que el de la realidad. Ya había terminado la carrera de Derecho cuando llegó a COOSALUD. Rápidamente escaló a la presidencia de la empresa y continuó estudiando. Realizó varios diplomados relacionados con el sector de la salud y otros en alta gerencia social, para poder manejar y estar al frente de la empresa, marcando el rumbo de la próspera COOSALUD que es hoy.

Lo que más le preocupaba, una vez al frente de la compañía, eran las deficiencias en educación de casi todos los que empezaron con el sueño.

Nosotros siempre supimos para dónde íbamos y qué era lo que queríamos hacer. Esto nos lo imaginamos tal cual como está hoy. Es más, lo soñamos más grande, pero para eso necesitábamos un recurso humano mucho más preparado. Y, bueno, aunque suene redundante, comenzamos desde el principio: los que no tenían la primaria completa, que la alcanzaran; los que no eran bachilleres, que lo fueran. Así, hasta llegar a carreras técnicas, tecnológicas y profesionales.

Lo que más extraña de esos primeros años de COOSALUD es el calor y la pelea por los afiliados en las grandes jornadas de captación de usuarios en las comunidades. Aquellas jornadas querían de todo su tiempo e imaginación.

No es como hoy, cuando la tecnología ha avanzado tanto que con el número de la cédula o la huella dactilar se puede hacer la afiliación. En aquella época no. Recuerdo que nos entregaban unos disquetes y teníamos que imprimir la información,

muchas veces con direcciones como ‘después de la casa roja’, ‘al lado del canal’ o ‘después del aviso de Coca-Cola’.

Al contarlo suspira, como si todavía estuviera cansada.

Les tocaba depurar esos listados. Muchos de los asociados y trabajadores eran líderes de la comunidad, a quienes al lado del nombre les ponían los apodos: “este es el Tato”, “este el Tuto”, “este es Lula”. Y así, salían a buscar a la gente a sus casas.

Y teníamos la tranquilidad de irlos a buscar porque eran nuestros amigos y vecinos. Teníamos la confianza de tocarles las puertas a cualquier hora... y nos abrían, porque éramos María Helena, Manuel, Carlos...

Cuando las otras entidades querían visitarlos, ya COOSALUD los había afiliado.

Para María Helena, lo más gratificante de estar en este proyecto era la satisfacción por lo que se hacía, más allá de la atención en salud, porque COOSALUD se constituyó en el proyecto de vida de mucha gente.

Eran demasiadas las mujeres que no tenían un futuro distinto a ser amas de casa o madres solteras. Aquí se convirtieron en trabajadoras, en profesionales, en empresarias. Ellas jamás anhelaron eso, comenzaron a soñarlo a través de COOSALUD.

Amparo Colinas, los milagros de madrugar

Antes de entrar a COOSALUD, Amparo Colinas hacía reemplazo de vacaciones como auxiliar de cuentas en un banco. Ese trabajo no la emocionaba tanto como el negocio de la

carnicería, en el barrio Olaya Herrera, sector Playa Blanca, que nunca tuvo nombre, pero que vendía a la lata.

Se levantaba todos los días a la una de la madrugada a hacer los pedidos, el surtido, y luego regresaba a COOSALUD. En ese momento estaban integrando la plancha para el Consejo de Administración y eligieron a cuatro para la junta. Amparo era el número cinco, se llenó de rabia y decidió no regresar. A los pocos días la llamaron de la empresa donde hacía los reemplazos de vacaciones, para notificarle que había quedado como fija. Con mayor razón se retiró de la cooperativa.

Sin embargo, Héctor Henríquez, uno de los fundadores de la empresa, fue a su casa para convencerla de volver. Le dio tantos argumentos para no dejar el barco solo, que cambió de idea y regresó.

El problema era ahora con mi esposo. Discutíamos porque yo me la pasaba metida en COOSALUD. Una noche me puso a escoger entre la empresa o él. Me acuerdo que le respondí sin titubear: 'Si ya dejé mi trabajo, también te puedo dejar a ti'.

Ya estaba de lleno en el proyecto y sentía una enorme responsabilidad. La comunidad pensaba que les iban a robar los dos mil pesos que costaba la afiliación, y era ella quien los recogía.

Con el primer gerente que tuvo la empresa, José William Rodríguez, le iba muy bien, era muy accesible y muy noble. Pero cuando llegó el siguiente, Horacio Gnecco, las cosas cambiaron un tanto. El ritmo de trabajo era más fuerte, sobre todo para Amparo, que no tenía conocimiento alguno sobre salud.

En mi caso, lo que sabía era vender mi carne y ya. Como soy de familia muy pobre, no era ni bachiller, apenas había llegado a cuarto de bachillerato. Imagínate cuando me gradué. La fiesta

me la pagaron aquí, porque ya no tenía marido y la carnicería también me la había quitado mi ex al separarnos, porque la casa era de él.

Pero al marido tampoco le fue muy bien con el negocio: cuando ella se retiró, los clientes se retiraron también. De ahí que decidiera empezar con la carnicería por su cuenta. Ella misma compraba la carne, surtía y vendía de tres a cuatro reses diarias.

“Siempre cargaba con plata. Me ganaba entre 250 y 300 mil pesos. Pero aquí, como no había dinero, estuvieron como siete meses sin pagar. Todo el mundo venía desmotivado, y la gente me pedía prestado mientras pagaban. A todos les decía que sí, y lo peor es que ni los ponía a firmar nada. Cuando COOSALUD empezó a pagar, yo tenía un pocotón de plata”, dice bromeando. Hasta al mismísimo doctor Jaime González le pidió prestado para comprar una cámara fotográfica, que costaba un millón trescientos mil pesos.

De las épocas que más recuerda fue cuando se pasaron para la Biblioteca de Boston.

Llegaban muchos afiliados que no tenían los mil pesos completos para afiliarse y yo les completaba (risas). Se empezaron a hacer los primeros contratos. Estábamos el tesorero, el secretario, la que afiliaba y otra compañera, María Meza. Eran unos tremendos mazos de carnets que yo no sabía qué hacer con ellos, pero la gente siempre me ayudaba. Un señor de la biblioteca se quedaba conmigo hasta tarde en la noche. Yo hice mi propio archivo con unas cajas que habían quedado. No se perdía nada porque eso tenía que ser rápido, por la cantidad de

gente. Los primeros carnets que se diseñaron fueron en cartón. Cuando llegaron a la sede principal en Olaya Herrera sacaron la Personería.

Al irse Horacio Gnecco, llegó a la gerencia Duvinia Torres, de quien aprendió desde cómo comportarse hasta cómo redactar una carta. El problema fue cuando Duvinia dejó el cargo, asumió Jaime González y la nombraron su secretaria personal.

Tú sabes que la secretaria tiene que ser calladita y bien puestecita. Él me decía: ‘No me pases a fulano’, pero a mí me daba dolor y hacía seguir a todo el mundo. Un día me dijo: ‘Amparo, llámame al CAI’ y, efectivamente, yo llamé al CAI, pero de la Policía. González se refería a Carlos Caicedo, el primer contador que tuvo COOSALUD.

¡Ay!, es que yo tenía tanta cosa en la cabeza. Ese señor se puso...

Como se estresó demasiado en el cargo, habló con María Helena Gutiérrez, la presidenta, y le pidió que la cambiara de puesto, porque lo que le gustaba era el trabajo de campo. La trasladaron a atención de la Casa de Usuario y estuvo en varios corregimientos de Cartagena, como La Boquilla y Bayunca.

Yo defino a COOSALUD como un milagro de Dios, porque nosotros desconocíamos el sector salud, que es muy complicado. Este fue un proyecto que tuvo muchos enemigos, pero la gente no se dejó, aceptó la misión y creció con la empresa.

Vive agradecida con COOSALUD, porque, gracias a ella, pudo construir su casa y pagar los estudios de sus hijas: una es diseñadora de modas y la otra estudió Comercio internacional.

Ninguno de mis hermanos es profesional. La única soy yo. Con la empresa logré estudiar Facturación, Sistemas y hasta Enfermería. A esta empresa le debo todo. Lo que más me impresiona son los giros que da la vida: después de ser yo quien le prestaba dinero a la empresa, ahora soy quien necesita ese apoyo económico, porque mis hijas son gemelas y ya no me alcanzaba para cubrir los gastos. Y ni hablar de lo que pasó con mi mamá. Se enfermó y tocó hacerle un reemplazo de cadera. La cirugía costaba 25 millones de pesos. Y ¿adivinen quién me ayudó? Sí, COOSALUD.

Amparo es de esos trabajadores que van a la empresa porque la sienten propia, porque estuvieron desde sus inicios, porque la aman, porque sí.

Yo trabajo en COOSALUD porque quiero, no por un sueldo. Porque no hay otro lugar donde pueda estar. Y eso tiene que ver con que nací aquí, crecí aquí y espero seguir aquí. Este es mi hogar.

Nancy Puente aprendió a volar

Nancy nunca había subido a un avión. Desde niña miraba con perplejidad los aviones que surcaban el cielo sobre el patio de su casa. Se asombraba de ver cómo esos enormes pájaros metálicos atravesaban las nubes y ascendían al cielo en medio del resplandor del sol y la oscuridad de la noche. Le parecía algo fantástico.

Vivía en el barrio Olaya Herrera, sector La Puntilla, cuando Luis Giraldo, uno de los fundadores, le habló de una empresa solidaria que estaban intentando hacer en El Pozón. “Como yo andaba metida en cuanto curso hacían en el barrio (de ropa interior, de manualidades, de lo que saliera), acepté conocer el proyecto”.

Todos los fines de semana se capacitaba en promoción y prevención de la salud. Eran grupos de 20 personas y de cada grupo sacaban un representante. Ella era la líder de La Puntilla.

Participó luego en la capacitación que dictó la Fundación Indufrial en economía solidaria y replicaba lo que aprendía al resto de sus compañeros. Lo que más recuerda es que iban de puerta en puerta, contando lo de la empresa que estaban por formar y diciéndole a la gente que, para afiliarse, solo necesitaban mil pesos por grupo familiar.

Pero la comunidad estaba muy incrédula, decía que nos íbamos a robar la plata. No sé cómo reunimos un millón de pesos e hicimos la constitución de la empresa en una gran asamblea con 800 asociados.

Lo que más recuerda de los inicios de COOSALUD era la búsqueda de los afiliados, que define como un suplicio.

¡Nosotros sí aguantamos hambre! Caminábamos bajo el sol inclemente. Uno no sabía dónde empezaba y dónde terminaba la calle. Una vez que fui por el Pantano de Vargas, que es un sector muy deprimido de la ciudad, me caí en un hueco y casi me fracturo la pierna.

La estrategia de su grupo era repartirse la zona:

Llegábamos con un sobre de café, una papeleta de azúcar y un pan, para darles de comer a los niños, porque eran familias muy pobres. No imaginas la alegría cuando nos encontrábamos un núcleo familiar grande, los teníamos a todos de una.

Cuando querían llegar las otras empresas solidarias, ya los habían afiliado a todos. ¿Y cómo no? Salían desde la una de la madrugada para evitar que las otras empresas solidarias se les adelantaran. “Íbamos de casa en casa, ayudábamos a la señora, le hacíamos el café y el resto se iba para la otra vivienda”.

Asegura que aunque la empresa se conformó “con las uñas”, el esfuerzo valió la pena.

Cuando llegué a COOSALUD, no era ni bachiller. Nací en la finca de mis abuelos, cerca de Córdoba. Me acuerdo que a los 10 años veía pasar los aviones y decía: ‘Dios mío, ¿será que algún día subo a esos pájaros?’. Hasta la fecha he conocido tres países: Venezuela, Panamá y Argentina, gracias a COOSALUD.

Lo que más temía, confiesa, era el futuro que le podía esperar. Nancy viene de una familia con tendencia suicida.

Mi abuelo se metió un tiro. Dejó 8 hijos. Era un mujeriego, le gustaban las jovencitas y decía que el día que estuviera con una niña y no pudiera responderle en la cama, ese día se pegaba un tiro. Y así lo hizo. Una tía también murió ahorcada y otro hermano de mi abuelo hizo lo mismo.

A pesar de todo ese historial, siempre se sintió diferente al resto de su familia. Había soñado con llegar lejos, porque se considera una luchadora. Su padre, un hombre iletrado, le dio el mejor de los consejos: ser buena gente.

De él creo que heredé la transparencia para decir las cosas. Siempre le digo a la gente la verdad en su cara. Es mi estilo. La verdad, pese a lo que sea.

Y ese carácter, considera, es lo que la tiene siendo directiva de COOSALUD, una empresa en la que pudo terminar una tecnología en administración de empresas y luego la carrera profesional, así como un sinnúmero de diplomados, talleres y cursos en gerencia de la salud, economía solidaria y hasta un seminario sobre ese tema en Argentina.

En sus ratos libres, hace música. Ha compuesto tres canciones: *Cómo quieres que te quiera*, cantada por Eudel Borja; *Así eres tú*, interpretada por Rey Mora; y *Dime*, que le grabó Manuel “Mañe” Jiménez.

Cree que esa vena artística le viene de su abuela, que interpretaba bullerengue, bailaba y componía. Sus primos son acordeonistas y dos de sus nietos cantan: uno champeta y otro, vallenato.

A veces me pregunto qué sería de mí si no hubiera aparecido COOSALUD. Este ha sido mi proyecto de vida. COOSALUD ha sido un hijo, que ya cumplió 22 años transformando la vida de los demás y, sobre todo, la mía.

La música pasa veloz por su imaginación. Es el otro avión que surca el paisaje de sus emociones.

Margarita Ortega fecunda un destino

Margarita Ortega se acaricia las manos y dice: “Por algo será”, para referirse a los proyectos que ella delineó y que se hicieron realidad. Pero mueve sus manos entrelazadas para indicar que aún hay una hebra del entramado que no pudo bordarse.

“1994. Esa fecha marcó mi vida, porque hoy soy lo que soy gracias a COOSALUD”. Con estas palabras, Margarita Ortega,











presidenta del Consejo de Administración en dos ocasiones, comienza a narrar su paso por la compañía.

Si ella tuviera que definir a COOSALUD en una frase, diría que es su proyecto de vida. Apenas estaba terminando la carrera de promoción social, que su hermana mayor le había ayudado a financiar, cuando llegó a la empresa. Solo aquí pudo profesionalizarse en desarrollo comunitario, especializarse en gerencia empresarial y hacer numerosos entrenamientos para su formación personal.

Mientras todo eso ocurría, escribió su proyecto de vida. Decía algo así: “Quiero llegar a ser presidenta de COOSALUD, tener un carro y dos hijos”. Y se le cumplieron todos los deseos, excepto uno: “Dios sabrá por qué no pude ser madre”.

Es de las que piensan que la mejor forma de devolverle a la empresa lo que ha hecho por ella y por el resto de sus compañeros, es con trabajo, porque es un secreto a voces que el resto de líderes no tenían el grado de bachiller cuando entraron a la empresa. Ese agradecimiento trasciende hasta el eterno gerente de la compañía, Jaime González, quien siempre los ha motivado a prepararse. No ha sido egoísta con el conocimiento, como otro gerente que, en su momento, les dijo: “¿Esos ‘patirrajados’ me van a mandar a mí?”.

“Pues sí—dice Margarita 24 años después—, esos ‘patirrajados’ no teníamos profesión, pero sí vocación. Éramos unos líderes natos. Quizás no teníamos preparación, pero sí el amor por la comunidad. Y eso era lo que se necesitaba en ese momento”.

Los directivos de COOSALUD vivían en cada una de las zonas donde estaban los afiliados. Aún hoy es así. Esto, según ella, ha sido una de las ventajas de la empresa. La gente se sentía con la confianza de acudir a ellos porque los sentía cerca, porque eran sus vecinos.

Hoy la empresa tiene una visión más amplia y existe un recurso humano importante que hace que los éxitos se mantengan. Aun así, anota la presidente de COOSALUD, no se puede desconocer a los pioneros de la compañía. Muchos ya no están, pero tuvieron un papel determinante en su historia.

La empresa ha tenido una transformación impresionante. Y yo también. La Margarita que llegó hace 22 años a COOSALUD hoy es otra, es mejor. Esta es de las empresas donde vas trazando tu destino: si haces las cosas mal, te quitan; y si lo haces bien, te mantienes. Por eso creo que lo estoy haciendo bien y todavía me falta mucho por hacer.

Las cinco mujeres se miran en el espejo de sus vidas y descubren que aquellas amas de casa, esas que ensartaban la aguja en el tapiz de los días y las noches en las cuatro paredes de su vivienda, se lanzaron tras una convicción que parecía un espejismo, un deseo imposible y, pese a los vientos en contra, prevaleció la clara y decidida obstinación de lo soñado.

6

Pana, el mensajero de los sueños

El mensajero tiene las huellas del tiempo en los surcos de la piel. Y en lo más secreto de su mirada brilla una luz que pudo declinar en la desesperanza. Pero ese hombre, curtido por los soles y las lluvias, es el mensajero de los sueños.

Después de la masiva ceremonia de graduación, en el que las mujeres llenaron el recinto, se escogió a uno por cada veinte afiliados para recibir capacitación en economía solidaria por parte de la Fundación Indufrial. Uno de los más alertas del grupo era Edilberto de la Hoz, quien aún hoy, después de 20 años, mantiene una sonrisa perpetua y un alma solícita para ayudar, aunque sea a los desconocidos.

Mi nombre es Edilberto de la Hoz Zabala, pero ya nadie me llama así. Para todos soy 'el Pana'. Pero no 'pana' de amigo, llave o camarada, sino 'pana' de panameño, porque nací allá, aunque sí soy amigo, llave y camarada de todos. Sé que parezco un simple mensajero, pero la verdad es que estoy desde los inicios de la empresa. Soy uno de sus fundadores.

Él fue uno de los primeros que recogieron los dos mil pesos para asociarse.

La primera vez que escuché hablar de la empresa fue en el barrio El Pozón. Yo vivía allá con otra señora (su anterior esposa)

y para ese tiempo salió en el país la Ley 100. Todos en el barrio hablaban de esa bendita ley. A mi casa fueron a invitarme para ver si quería asistir a unas capacitaciones que estaba dictando Fudesco en prevención y promoción de salud. Me desenvolví tan bien en esas reuniones que me escogieron como uno de los líderes del grupo, y ahí empezó mi historia en COOSALUD. Éramos un grupo analfabeta. Yo no era ni bachiller. Con decirle que vine a hacer el bachillerato siendo miembro del Consejo de Administración, a los 50 años, en la cooperativa. ¡Uffff! Ese día fue emocionante. Tengo fotos de todo eso. Me acuerdo del primer gerente que tuvimos, un médico, José William Rodríguez. Era muy buena gente. Una vez tenía que ir a una reunión en Bogotá para entregar una papelería de la empresa, pero no teníamos dinero para costear el viaje. ¿Crearás que ese señor sacó de su bolsillo y pagó todo? Eso, sin contar que el tiempo que estuvo como gerente fue *ad honorem*, gratis. Aparte del doctor Jaime González, ese fue mi gerente favorito porque los otros que llegaban querían saber más que uno. Como ellos eran unos profesionales y nosotros no, no se querían acoger a las pautas que uno les daba. Yo lo que creo es que nos veían como analfabetas y no entendían por qué nosotros teníamos que mandarlos. Oye, pero les gustara o no, nosotros éramos los dueños de esto.

En esa época se trabajaba duro, pero sabroso. Íbamos de pueblo en pueblo buscando a los afiliados. A los corregimientos más recónditos llegábamos. Parecíamos unos gitanos. Armábamos carpas desde la noche anterior y a eso de las 4 de la mañana, con megáfono en mano, empezábamos a motivar a la gente para que se inscribiera en COOSALUD. Teníamos que quitarles los afiliados a los otros. Nosotros comprábamos botas y nos íbamos a las 3 o 4 de la madrugada. Salíamos bajo la lluvia.

El barro nos llegaba hasta las rodillas, pero teníamos que buscar a los afiliados. Esta empresa se fundó con sacrificio.

Me tocó retirarme, porque a uno por reunión le daban 10 mil pesos y yo tenía una familia a mi cargo. Dejé de asistir por ocho meses a la empresa y volví a trabajar con unos cachacos vendiendo mercancía en una carreta. Regresé porque Carlos Castro y María Helena Gutiérrez me rescataron y hasta me colaboraban con los transportes. Pero la verdad es que mi situación económica nunca fue la mejor. Desde que estaba chiquito supe lo que era pasar necesidades.

Nací en Panamá, pero mis padres eran colombianos. Se conocieron allá, y me contaron que me trajeron a Colombia cuando tenía tres meses de nacido. Me dejaron a cargo de mi abuela, en el barrio de Canapote. Siempre quise conocer a mi mamá, saber por qué me había abandonado. Esa idea no se me quitaba de la cabeza. Cuando cumplí 17 años, escuché que mi mamá viajaba de vez en cuando a Cartagena para vender telas en el mercado público de Getsemaní. En una ocasión me dijeron que estaba ahí. Me acuerdo que yo estaba jugando tapitas. Me quedé frío y tiré ese palo. Me fui de una. La vi de lejos y supe que era mi mamá. Me acerqué y le dije que era Eliseo, su hijo. ¡Ah, porque tampoco me llamo Edilberto! ¡Pero esa es otra historia que te cuento más adelante! Le hice como diez preguntas: ¿Por qué te fuiste? ¿Por qué no regresaste? ¿Viniste por mí? Y otras que ya no recuerdo. Lo que sí sé es que no me respondió ninguna. Pero eso no me importaba, ya la había perdonado. Era mi madre. Estaba viva. Estaba ahí. La tenía frente a mí. No la podía juzgar, tenía tantos defectos como ella, quizá más. A mí me daban estudios, pero yo me volaba de la casa. ¡Mi abuela sí sufrió conmigo! ¡Esa viejita sí era buena! Pero no me gustaba estar en mi casa. Para donde me dijeran, yo iba. Mi mamá era

tan andariega como yo. Mi papá tenía una colmena en toda la entrada del mercado, yo lo ayudaba a vender. Cuando me le volaba a mi abuela, me ponía a vender tinto y a hacer viajes. Me escondía porque me mandaban a buscar. Cuando la vi, se me vinieron todos los recuerdos. Mi mamá me dijo esa misma noche que se iba para Barranquilla. Ya yo conocía la ciudad porque, como te digo, siempre he andado de aquí para allá. Le dije que me iba con ella. Que no la iba a volver a perder.

Nos fuimos en bus y me sentía soñando. Cuando llegamos, conocí a otros hermanos que no sabía que existían. Ese mismo día una tía, que era más joven que yo, me invitó a una caseta, “La pollera colorá”. Me llamaban Eliseo, porque allá me registraron con ese nombre. Y así me llama mi familia materna. Pero cuando me trajeron, una hermana me cambió el nombre, porque ya en la casa había muchos Eliseos: mi bisabuelo, mi abuelo, un tío paterno y mi papá también se llamaban así. Así que me cambiaron el nombre a Edilberto. Lo malo fue que puso en la partida de bautismo nacido en Panamá. Por eso no me daban papeles. Imagínate, vine a sacar mi cédula ahora, porque ando en las vueltas de la jubilación y me dijeron que debía tener registro civil. Fui a la Registraduría y pagué 200 mil pesos. Tengo tres años que me registré. Llevé a dos personas mayores y pude hacerlo. Ya tengo mi registro civil como Edilberto. Me jubilo este año. Pero mi idea es trabajar aquí hasta lo que más pueda. Le dije al doctor Jaime: ‘Si me echan por la puerta de adelante, me meto por la de atrás’. Mi sueño es ver mi empresa internacionalmente.

Tengo el cargo que tengo porque a esta edad uno está pensando en la jubilación. Cuando escogieron al personal había la vacante de mensajero. Yo mismo la pedí. No había estudiado más nada, no podía aspirar a más nada. Ya tengo 70 años, seis hijos,

nueve nietos y tres hermosos bisnietos que amo más que a mi vida. Si tuviera la oportunidad de regresar el tiempo, no cambiaría nada. Me siento satisfecho con lo que escogí. Y si pudiera volver a elegir, elegiría ser “el Pana”, el mensajero de lo más grande que hay: COOSALUD.

“El Pana” no se rinde. Es el mensajero de los sueños. Fue elegido para llevar una buena noticia, pese al estado del tiempo. Lleva siempre una sonrisa dibujada, en verano o en invierno. Basta verlo para saber que es emisario de buenas noticias, así sea bajo la tempestad.

7

La luz en la oscuridad

Siempre hay una luz en la oscuridad. Mientras todos en COOSALUD pensaban que la solución a la lluvia de embargos que vivía el sector era de tipo financiero, González Montaña lo percibía como algo vinculado al prestigio y a la reputación. Repetía una y otra vez que si los actores del sistema sintieran mayor confianza en la empresa y los mismos trabajadores se mostraran más felices de ir a trabajar a la compañía que él lideraba, no solo saldrían de la crisis, sino que encontrarían un remedio universal.

La gente pensaba que me había vuelto loco, pero lo que ellos no veían era que el problema del sector era un asunto de confianza. Y la confianza no solo de los externos, sino de los internos, porque toda esa serie de situaciones generaban un bajón en el entusiasmo del trabajador interno.

Fue así como definió varias apuestas estratégicas: ser el mejor lugar para trabajar en Colombia, ser una empresa saludable, tener el mejor modelo solidario y ser una empresa creadora de valor.

En aras de despertar el orgullo en nuestros trabajadores, nos propusimos ser el mejor lugar para trabajar en Colombia. Hoy muchos me confiesan que pensaban que era algo imposible de

lograr. ¿Cómo así que teniendo una dificultad, íbamos a pensar en competir en un *ranking* al cual solo llegaban empresas de talla mundial? Solo que tengo dos grandes defectos: obstinado, pero persistente. Las derrotas no me hundén y entre más bravo es el toro, mejor la corrida.

Este fue el camino que emprendió González Montaña, junto a su equipo, para cumplir con la primera apuesta: hacer de COOSALUD el mejor lugar para trabajar en Colombia.

A veces, la esperanza tiende a encontrar tropiezos, caídas que pueden ser la oportunidad para corregir el horizonte. Pero eso es natural para ascender en el sendero dibujado y convertir una encrucijada en una oportunidad.

8

Una hazaña con camiseta verde

El color verde fue una señal, el camino que siguieron: ponerse todos una camiseta verde. COOSALUD se les convirtió en la utopía que echó raíces en la barriada, en la ciudad y en el país. Se volvió el mejor lugar para trabajar en Colombia. Una verdadera hazaña concebida en Cartagena. Una empresa surgida en el corazón de una de las barriadas más pobres de la ciudad, un sector que batalló hasta erigirse en una empresa prestigiosa perteneciente al área de la salud. Sus clientes son los más pobres del país. La idea se enfrentaba a organizaciones consolidadas como Construcciones Argos, Falabella Colombia, Direct TV Colombia y DHL, entre otras.

“La crisis financiera que hoy tiene nuestro sector, hace que la gestión se dificulte. Por eso, las noticias no son el millón de atenciones diarias que realizamos todas las empresas del sector, sino la excepción, que son las fallas que tenemos en el servicio”, señala Jaime González Montaña, emocionado, al recibir el reconocimiento público. Manifiesta que no fue nada fácil marcar estas pisadas, imprimir estas huellas en el tiempo, en un sector tan vilipendiado como el de la salud. La ceremonia se realizó en el Club El Nogal, en Bogotá.

“Estos honores prueban que sí pueden cohabitar, en cualquier sistema, los logros y las mejoras; así como las fallas y los errores”.

Hace cinco años empezó todo...

El tributo público fue el resultado de un largo peregrinaje iniciado cinco años atrás, cuando la empresa decidió organizar su estructura no solo en Cartagena, sino en el resto de sucursales que tiene en el país.

Los resultados de la evaluación son verdaderamente sorprendentes: tuvimos una calificación excelente en todas las variables, lo cual muestra que la estrategia definida en 2010 fue la adecuada. Fueron solo cinco años para alcanzar la meta, y el mérito es de todos.

Cuenta que en 2011 vio en el Instituto Great Place to Work una forma valiosa para medirse y conocer la percepción que tenían los empleados sobre su lugar de trabajo.

Se inscribieron para que la entidad realizara la medición del clima organizacional, y los resultados sorprendieron positivamente.

“Quedamos en un rango satisfactorio. No pensamos que nos iba a ir tan bien, porque era la primera vez que nos medíamos, y eso nos causó mucha satisfacción. Con esos resultados nos entusiasmos y seguimos trabajando en la idea de que este fuera el mejor lugar para trabajar”, dice Claudia Bleniz, directora de Gestión Humana de COOSALUD EPS.

Según el instituto, uno de los beneficios que más valoraban los empleados era la semana de descanso a la que todos los trabajadores tenían derecho en diciembre.

Lo siguiente que hicieron fue viajar por todos los departamentos donde tienen presencia y se hicieron planes de trabajo en cada sucursal. Entre todos construyeron el plan estratégico para la compañía.

Esa también fue una decisión acertada de González Montaño. Los trabajadores, en especial los de los municipios más recónditos, quienes representan un porcentaje significativo de la compañía, ahora se sentían parte importante.

Luego de recoger las impresiones de sus colaboradores, se dedicaron a hacer múltiples actividades de bienestar: la fiesta de fin de año, la premiación a los mejores por área y quinquenios, para reconocer el tiempo de servicio de quienes llevan 5, 10, 15 y hasta 20 años con la empresa.

Esperaron dos años para volver a participar y, en la siguiente medición, se llevaron una sorpresa: subieron dos escalafones más en el *ranking*. Eso hizo que el instituto se fijara más en la empresa y se interesara en trabajar de la mano con ella en el fortalecimiento del reconocimiento, el liderazgo inspirador y la cultura organizacional.

En ese momento, detectaron un problema con los trabajadores: pedían demasiados permisos. Desde la gerencia se creó el *Family day*, que consiste en darle al trabajador un día cada dos meses para que realice todas sus diligencias personales. Eso también resultó motivador en el grupo.

2014, un buen año

Llegó 2014 y la empresa ya se sentía lista para someterse a una nueva medición. Esta vez no querían hacerlo internamente, sino de forma pública, al lado de firmas experimentadas y con renombre en el país.

Los resultados decían que COOSALUD era la cuarta mejor empresa para trabajar en Colombia, la que conquistó el número 15 en Latinoamérica.

La noticia fue bien recibida en la empresa, que cada vez lograba posicionarse más en su razón social, permitiendo que la estructura organizacional diera un vuelco y se pudieran crear cargos nuevos, ascensos y aumentos de salarios.

Otros beneficios para los empleados fueron darles libre el día de su cumpleaños, organizar la Semana de la salud, no solo con los trabajadores sino también con sus familias; celebrar cada 20 de marzo el Día de la felicidad, además de otro número de actividades para mantenerlos motivados.

“Son muchos los días a los que tiene derecho el empleado, y lo que se busca es propiciar el equilibrio de ese colaborador entre su trabajo y su familia. De ese modo puede reponer un poco la calidad de vida que pierde durante el tiempo que pasa en el trabajo”, agrega Bleniz.

Otra de las estrategias que funcionaron fue la de “Los almuerzos con el jefe”. El doctor González, gerente de COOSALUD, viajaba por todo el país y almorzaba con todos sus colaboradores, tanto de las sucursales principales como de los municipios.

Los mejores de Colombia

En 2015 la empresa decidió medirse de nuevo con el instituto e hizo tan bien la tarea que quedó en el primer lugar de “Las mejores empresas para trabajar en Colombia”, por encima de firmas que llevan años preparándose para lograr ese reconocimiento.

“Un gran lugar para trabajar es aquel donde la gente se siente orgullosa y feliz de laborar, donde se dan resultados, donde el esfuerzo no se negocia ni se tolera el conformismo, donde la pasividad no tiene cabida”, dijo González Montaño.

En 2016, COOSALUD volvió a participar en el ranking, sin ninguna expectativa de quedar nuevamente en el primer lugar. Sus directivos sentían que venían haciendo un buen trabajo, pero las condiciones económicas del sistema los habían tenido concentrados en hacerle el quite a la crisis que se vivía en el país.

El gerente general de COOSALUD lo confesó al lograr el primer lugar: “Este ha sido un año muy difícil para nuestro sector. Por desgracia, es un sector que tiene muchas complicaciones, y el que a una empresa la premien por ser el mejor lugar para trabajar en Colombia, lo llena a uno de orgullo”.

Y agregó: “Un mejor lugar para trabajar es en el que la gente es feliz. Pero no solo eso, también comparte esa felicidad con sus clientes. Y eso es lo que hacemos en COOSALUD”.

Ese mismo año, la EPS (Entidad Prestadora de Salud) fue la única empresa colombiana que entró al *top* de las 10 mejores para trabajar en Latinoamérica, con más de 500 colaboradores. La premiación fue en el hotel Fairmont Mayakoba, de la Riviera Maya (México). En 2017, la EPS repitió entre las mejores.

COOSALUD entendió que el recurso más importante que tiene es el humano. Por eso su apuesta es lograr ser una empresa saludable, creadora de valor, innovadora, modelo de cooperativismo y la más reputada del país.

¿Qué es *Great Place to Work*?

Es una firma global de investigación, consultoría y formación, que ayuda a las organizaciones a diagnosticar, crear y sostener excelentes lugares para trabajar a través del desarrollo de culturas de confianza.

9

Nunca es tarde para dar a luz un milagro

Elvia parece salida de un relato bíblico. Luego de recorrer las arenas ardientes del desierto, encontró el oasis.

En 1995, COOSALUD comenzó oficialmente la prestación de los servicios básicos contemplados en el Plan Obligatorio de Salud (POS) y en el que las familias pagaban mil pesos por afiliarse.

Una de las que afiliaron a toda su familia fue Elvia, cuya historia se remonta a un instante narrado en la Biblia y se asemeja a la de Sara, la mujer estéril del Antiguo Testamento.

Sara, al igual que Elvia, estuvo con su marido en todas las situaciones, compartió sus logros y dolores, sus sueños y frustraciones. Después de presentarla como esposa de Abraham, la Biblia describe a Sara como una mujer estéril, situación que la ponía en la palestra. En aquella época, la mujer que no podía quedar embarazada era rechazada por la sociedad.

Luego de varias pruebas, Dios le concedió el deseo de ser madre y le hizo una promesa a su esposo: “Y la bendeciré, y también te daré de ella hijo; sí, la bendeciré, y vendrá a ser madre de naciones; reyes de pueblos vendrán de ella” (Génesis 17:16). Las manos divinas que escribieron este relato hace más de tres mil años, vuelven a conjugarse en la vida de Elvia Rosa Rodríguez, una de las primeras afiliadas de COOSALUD, hace 21 años.

En las noches desoladas, Elvia miraba las estrellas desperdigadas en el cielo cartagenero y le pedía a Dios que le cumpliera

el deseo de ser madre. Estaba a punto de cumplir 40 años y cada vez su sueño se hacía más irrealizable. Se había casado a los 39 años con un hombre en condición de discapacidad, a quien la vida tampoco le había sonreído mucho.

Las súplicas de Elvia llegaron al oído de Dios: algo tembló dentro de ella. Era como el murmullo de un mar dulce y sereno que le devolvió la fe que estaba a punto de perder. La voz del médico fue como el susurro de ese mar: “Elvia, estás embarazada”. Tenía 40 años, una edad en la que pensaba que el tren de la esperanza la había dejado a la deriva del camino. Su esposo trabajaba como electricista, pero no conseguía un trabajo estable. La situación económica era estrecha y Elvia necesitaba cuidados de primera categoría. A su edad, se trataba de un embarazo de alto riesgo.

Lo menos costoso era hacerse el tratamiento en la Maternidad Rafael Calvo, pero Elvia prefirió pagar un especialista particular. Ni ella sabía de dónde salía el dinero para costearlo, pero, como se trataba de un milagro de Dios, pensaba que todo era bendición. Hoy aún lo cree.

Un día iba pasando por la biblioteca pública de Boston y, como tiene la costumbre de ir leyendo todo lo que ve, se detuvo frente a un gran letrero, escrito a mano, en la entrada del lugar: “Inscríbese al programa de la empresa solidaria COOSALUD”.

Se acercó a la biblioteca y la atendió Amparo Colinas, asignada a la atención al usuario. Recuerda que con dos mil pesos lograron afiliarse ella y su esposo, a quien se lo contó en cuanto regresó a la casa.

— Hamilton, en la biblioteca de Boston hay un programa de salud y me inscribí.

— Es que te gusta regalar la plata, como si te sobrara.

— Bueno, si se pierde no importa. Dos mil pesos no son nada.

Y siempre que pasaba por la biblioteca preguntaba a la joven que la inscribió:

— ¿Ya?

— Nada, aún no ha comenzado.

Una de las veces encontró, por casualidad, a unos médicos y otros funcionarios de la Superintendencia de Salud. Llegó hasta donde ellos y les expuso su caso:

— Ya voy a parir y ustedes todavía no arrancan.

Uno de ellos la revisó y confirmó lo que estaba diciendo. “Me pusieron a parir en la clínica La Inmaculada, donde me dieron cita con otro ginecólogo y un anesthesiólogo. No pagué ni un peso”.

Cuando, después del parto, llegó a la casa y vio a su esposo, le preguntó sarcástica: “Ajá, y ¿por cuánto te salió el parto?”.

En su largo peregrinaje por el desierto, Elvia encontró la señal legítima del oasis.

10

En busca de una casa

Si Elvia no hubiera pasado por la biblioteca del barrio Boston y no hubiera hecho el esfuerzo de leer aquella cartulina que decía “COOSALUD”, quizá su historia y la de su familia sería otra. La empresa no tenía sede. Solo eso faltaba para empezar el sueño. Lo que sus fundadores no se imaginaban era lo lejos que estaban de conseguirla.

El capital de la empresa era cero. No había empezado con la operación y ya debía esta vida y la otra en papelería, nómina y uno que otro compromiso que iba apareciendo en el día a día. ¿Dinero para pagar el alquiler de un sitio? ¡Ni en sueños!

El primer lugar donde los dejaron estar fue el colegio Fe y Alegría, del barrio Olaya Herrera, sector Las Américas. Las religiosas de la escuela sintieron pesar por el grupo de líderes y accedieron a prestárselo, mientras las alumnas estaban en vacaciones.

Pero el período de descanso terminó y las niñas volvieron a clases. Luego de dos meses, los líderes tuvieron que salir del colegio. De nuevo sin sede. Y ahora la preocupación era mayor: ya había comenzado la carnetización de los afiliados.

Los carnets eran en papel, diminutos y se perdían a cada rato. Los afiliados los cuidaban como si fueran el tesoro más preciado; y los líderes rogaban que no los extraviaran. Como pudieron, sacaron todo en cajas. Cada vez que se mudaban, sentían que algo se perdía. Eso, sin contar la tristeza de quedar nuevamente sin hogar.

El desespero cundía y las caras de preocupación eran el común denominador. Una asociada, Ofir Molina, ofreció su casa como sede, mientras conseguía el dinero para alquilar un sitio. La casa quedaba en el barrio Olaya Herrera.

La vivienda era muy sencilla, pero enorme. Tenía forma de embudo: al comienzo era larga y delgada, pero al final se iba anchando. Ofir vivía en el lado amplio de la vivienda; y, adelante, en un pasillo sin fin, quedaban las oficinas de COOSALUD.

Por las tardes, el olor a comida, el televisor a todo volumen y la música contrastaban con las voces de la comunidad que se acercaba a conocer el proyecto.

Los líderes sabían que no se podían quedar mucho tiempo en esa casa. Por eso fueron donde el alcalde de Cartagena de esa época, Gabriel Antonio García, a contarle la situación.

El mandatario les cedió un espacio en la biblioteca del barrio Boston. El lugar no tenía separadores ni menos oficinas. Era un área abierta donde se encontraban desde el gerente, José William Rodríguez; hasta Héctor Henríquez, uno de los fundadores, quien hacía las veces de chofer, mensajero y lo que fuera preciso en el momento.

La biblioteca quedaba diagonal a la casa del empresario de apuestas Jesús María Villalobos, más conocido como “el Perro”, famosísimo por su gusto peculiar para vestir y por las excentricidades que tenía en su vivienda, localizada en uno de los sectores más deprimidos de la ciudad.

“El Perro”, quien podía elegir cualquier lugar selecto de la ciudad, escogió el barrio Boston. El silencio característico de sectores como Bocagrande o Castillogrande, donde vivió, lo aterraba.

En la biblioteca no había nada más que estantes llenos de libros viejos que nadie usaba. Era “el Perro” quien les prestaba el teléfono a los líderes para poder llamar a Bogotá, junto con

otros favores, como dejarlos usar el fax, las fotocopadoras y otras herramientas con las que no contaban.

Durante el tiempo que estuvieron en la biblioteca, pasaron tres gerentes: José William Rodríguez, quien realizó su gestión *ad honorem*; Horacio Gnecco, con habilidades en cooperativismo; y Duvinia Torres, posteriormente concejal de Cartagena. A esta la escogieron como gerente porque estuvo desde el inicio de la compañía, cuando se desempeñaba como coordinadora de la Dirección de Participación y Desarrollo Social de la Secretaría de Salud, en el gobierno de Gabriel Antonio García.

Duvinia conocía, como ningún otro funcionario, el documento CONPES (Consejo Nacional de Política Económica y Social) DNP 001 Minsalud de 1993, en el que se solicitaba al Gobierno Nacional solucionar las necesidades básicas insatisfechas, elevar los niveles de vida de esos ciudadanos. Es más, el exalcalde la había delegado para acompañar a la comunidad durante la creación y ejecución del programa.

Recién posesionada de su nuevo cargo como representante legal de COOSALUD, le anunciaron una visita del Ministerio de Salud. Los funcionarios del Gobierno Nacional venían a pasar revista al proyecto y a saber de primera mano qué tanto había avanzado el programa desde que comenzó. Ella sabía que una de sus principales tareas sería conseguir, por fin, un lugar con las condiciones adecuadas, que reforzara la imagen de la empresa a nivel nacional.

Comenzaron la búsqueda de una casa que se acercara a ese ideal en el barrio Olaya Herrera. Cada vez que veían una vivienda bonita, en un lugar céntrico, se acercaban y les preguntaban a los propietarios si estaban interesados en arrendarla, hasta que dieron con la casa que querían. El dueño estaba interesado en alquilarla y se preparó un contrato de arrendamiento entre las partes.

Pero pasó un mes y el hombre se negaba a desocupar la casa. Eso, sumado a que se acercaba la fecha de la visita del Ministerio, tenía a Duvinia desesperada.

“Yo no vi más salida que tomarme la casa, dice Duvinia. Contraté un camión, monté mis sillas y escritorios, llegué al sitio y le dije al tipo:

— Mire, señor, yo hice un contrato con usted. Así que esta es mi casa. Y si echamos para atrás el contrato, usted me tiene que pagar lo que dicen las cláusulas.

— Yo soy guajiro —replicó el hombre, mostrándole un revólver.

— Pues si usted es guajiro —respondió iracunda— yo soy carmera (de El Carmen de Bolívar) y me bebo la sangre de quien sea. Le digo que este lugar será la casa de COOSALUD, porque sepa que se la vamos a comprar.

Al hombre no le quedó más remedio que embarcarse en el camión con sus chécheres. Cuando llegó la visita del Ministerio, ya estaban instalados y tenían el estatus de oficina que deseaban proyectar.

Hoy se sorprende de que lo que dijo en un momento de ira resultó premonitorio: la casa la compraron y hoy es una de las oficinas principales de COOSALUD.

Un gobierno difícil

Al gobierno de Gabriel Antonio García le siguió el de Guillermo Paniza, quien desde el inicio de su gestión mostró apatía por el proyecto solidario. Tanto, que el Gobierno Nacional había enviado ya los recursos para la ejecución del programa, pero el nuevo alcalde se negaba a desembolsar la parte correspondiente al Distrito en la operación.

El Ministerio de Salud le dio un ultimátum: “Si no comienzan a atender en junio, echamos el proyecto solidario para atrás”.

Los ánimos se encendieron. Por un lado, estaban quienes pedían calma y paciencia. Por el otro, los que querían arremeter contra las autoridades locales. La decisión a la que llegaron fue una acción de tutela en contra del alcalde Guillermo Paniza. La duda era quién le entregaba la notificación.

Héctor Henríquez, uno de los fundadores más irreverentes del momento, se ofreció a llevarla en su FZ50, una moto que se había ganado en una rifa y que 10 años después le robaron en la puerta de su casa.

Como yo era una persona que no había estudiado, era el que menos miedo tenía. Las personas que no estudiamos nos valemos de la fuerza. No nos da miedo nada. Yo fui en mi motico y se la entregué.

— ¿Por qué hicieron esa barbaridad? —preguntó el alcalde. La plata ya está.

— La tienen ustedes —respondió el mensajero, yo no la tengo en mi bolsillo.

A partir de ese momento, la relación con esa administración empeoró. Fueron muchas las veces en las que Henry Vergara, el secretario de Salud de Paniza, intentó entorpecer los procesos del grupo de líderes.

En una ocasión, durante una reunión con unos 400 líderes comunitarios, les dijo que se estaban robando la plata de la gente. Carlos Castro, vinculado a la empresa desde los inicios, lo encaró:

— ¿Cuántos años lleva usted en la administración pública? —preguntó.

— 19 años —respondió Vergara.

— Son 19 años robando —replicó el líder.

— Me respeta.

— No, respétenos usted.

Como ese, hubo cientos de airados encuentros con el secretario de Salud, quien tenía la idea de que “el pobre roba al pobre”.

Al cabo, el gobierno de Paniza no tuvo más opción que desembolsar el dinero del proyecto. Con los dividendos que quedaron de ese año adquirieron la propiedad en el barrio Olaya Herrera. El lugar resultó tan idóneo que hoy, 23 años después, como lo predijo la concejal, es la sede principal de COOSALUD en el país.

¡Apártense que alguien va a parir!

Ya no había vuelta atrás. La empresa era una realidad y ahora sus fundadores tenían que poner en práctica la teoría aprendida en las distintas capacitaciones del Ministerio de Salud.

Corría 1996 cuando se dio la reforma de la Ley 100 de 1993, con la cual se creó el régimen subsidiado y la cooperativa se transformó en una ARS. Es decir, en una administradora de los recursos públicos de la salud. Unos de sus primeros logros fue ganarse la licitación pública que abrió la Alcaldía de Cartagena para manejar los subsidios del Distrito, logrando afiliar a 22.693 personas y posicionándose como la primera ARS de la ciudad.

Y aunque parecía que el universo estaba a su favor, los nervios no los abandonaban. Una de las más angustiadas era Amparo Colinas, quien había sido designada como Asistente de Atención al Usuario, cargo que no entendía muy bien, pero que estaba dispuesta a sacar adelante.

Bajo un frondoso árbol en la terraza de la sede de COOSALUD, en el barrio Olaya Herrera, puso una silla y una mesa plástica negra. Ahí se sentó “a coger fresco y a esperar los primeros pacientes”.

No se había terminado de adaptar a la incómoda silla, cuando irrumpió una mujer robusta, de tez negra y voz estruendosa. Se quejaba de un terrible dolor abdominal y gritaba que estaba a punto de parir.











Amparo no podía creer lo que estaba viendo. Pese a ello, lo único que alcanzó a decirle a la mujer fue: “Muéstreme para ver”. Betty, como se llamaba la embarazada, se levantó, sin pudor alguno, la enorme bata que le cubría el vientre.

— ¡Ay! ¡Dios mío, hija, tú vas a parir de verdad!

Amparo entró en pánico. No sabía cuál era el protocolo que debía seguir, pero sí entendía que tenía que ayudar a la mujer y a su criatura.

Como el proyecto recién había empezado a operar, los contratos con la red de hospitales aún estaban en pañales. Su primer pensamiento fue: ¿Adónde la llevo?

Por fortuna, en la Maternidad Rafael Calvo la recibieron y le brindaron atención oportuna. Mientras la mujer estaba en trabajo de parto, todo parecía normal. Parecía...

— ¡Ay!, ¿por qué se ve así, doctor? —preguntó una enfermera.

— ¿Qué es eso? —dijo otro residente médico.

— ¿Así cómo? —preguntó asustada Betty.

María del Carmen Quiñones nació un 23 de junio, a las 5:30 de la mañana. Llegó al mundo sin órganos genitales, un fenómeno que aún hoy sorprende, mucho más hace 20 años.

“Yo le veía como una bolsita que tenía dos boquitas. Una masa con un agujero. Parecía como una manzana entre el ombligo y el “chocho” (la vulva). Una manzana roja, porque no tenía piel”, cuenta Betty.

Cuando se percataron del complejo estado de salud de la bebé, las directivas del hospital decidieron que lo más viable era internarla en la Casa del Niño, aunque los padres de la niña se opusieron por temor a los rumores que corrían.

En el Hospital Universitario la recibieron y, a los 50 días de nacida, le practicaron la primera cirugía. Luego de la operación, la niña no paraba de llorar.

“María del Carmen –supone la mamá–, nació bien engreída: la ponían en la boca del acondicionador de aire para poder dormir. Era lo único que la calmaba cuando estuvo en la Unidad de Cuidados Intensivos. Allí la metieron en una incubadora. ¡Esa pelaíta sí lloraba!”

El postoperatorio no resultó como esperaban y, a los nueve meses, la volvieron a intervenir. Esta vez le hicieron cuatro cirugías para tratar de corregir el problema. A medida que iba creciendo, tenía que someterse a dolorosos procedimientos para tener una vida normal. Una de las operaciones más complicadas fue a los 9 años. A partir de ahí, no quiso volver a someterse a un procedimiento.

Quien más ha sufrido con esa decisión es su mamá, Betty. Ha estado con ella en todos esos momentos y entiende el dolor por el que ha pasado.

“Todavía le faltan cuatro cirugías que ella no se quiere hacer. Hay que cortarle la pierna, porque tiene el hueso torcido”, gime sin poder contener las lágrimas.

Cuenta que tardó mucho tiempo en darse cuenta de que estaba embarazada. Su período era regular y no sentía ningún síntoma que la alarmara, aparte de la gastritis que siempre la aquejaba. El médico le recomendó empezar un tratamiento con ranitidina para esa molestia, pero ella no sentía ninguna mejoría. Por eso pidió una nueva cita en COOSALUD. Esta vez la vio una médica, que apenas la revisó, sospechó lo que podía estar ocurriéndole.

Le ordenó una ecografía y una prueba de gravidez. El resultado la dejó sin habla.

“¡Tenía cinco meses de embarazo! Nadie me creía. La doctora me dijo que, durante esos primeros meses, que es cuando el bebé se está formando, estuve haciéndome el tratamiento contra la gastritis. De vaina no maté a la bebé”, dice riéndose.

Betty tiene un sentido del humor extremo. Todo el tiempo hace bromas pesadas sobre las peripecias que pasó con María del Carmen. Es de esas personas que no se toman la vida en serio y que le sacan chiste a todo. Tiene una actitud arrolladora, envolvente.

COOSALUD ha sido una bendición en nuestras vidas. ¿Usted sabe la plata que ha gastado esa EPS en mi hija? Yo voy a estar en deuda toda la vida, porque sé que en cualquier otro lugar me la hubieran dejado morir. Y las muertas hubieran sido dos, porque yo sin ella no estoy dispuesta a vivir.

María del Carmen ha permanecido en silencio durante el encuentro. No tiene la menor intención de aportar a la historia. Su mirada es desafiante y su actitud retadora. Sabe ignorar muy bien. Parece que no le sacaré una sola palabra...

Aprovecho su desinterés para mirarla: tiene 20 años, pero aparenta 14. Parece que se ejercitara, tiene los brazos y las piernas definidos. Sus ojos son pequeños, pero expresivos. Su piel es negra y la hebra de su cabello, gruesa.

Lleva un cintillo de color fucsia en la frente, unos *shorts* y un *top* que le van muy bien con su atlético cuerpo. Cree que las tareas diarias la han ayudado a definirse. Elogio sus atributos y baja la guardia: “Mis brazos son mi parte favorita del cuerpo”.

Asiento y, de inmediato, le pregunto qué es lo más difícil de no tener genitales. Vuelve a mirarme como al principio. Su respuesta es un susurro, apenas puedo oírla:

Todo. Contárselo a la gente, explicárselo. Soportar las burlas de quienes no entienden que hay gente diferente. Me acuerdo que en el colegio lo más fácil que había era ponerme un apodo, y yo actuaba como si no me importara.

Le creo. Tiene la capacidad de blindarse. Se ha hecho muy fuerte para su corta edad. Es muy madura y expresa sus ideas con fuerza, pero también con dolor. Desde que tiene uso de razón, ha estado rodeada de médicos y especialistas, con diferentes enfoques y tratamientos, pero con el mismo común denominador: ayudarla.

La imagen que tiene más presente es cuando cumplió 9 años. La hospitalizaron y en la cama de al lado había un niño más enfermo que ella. El pequeño, con quien compartió los días que allí estuvo, tuvo una recaída, agonizó a su lado y murió.

Ese recuerdo no la abandona y confiesa que, a partir de ahí, algo cambió en ella. Ya está cansada. Lleva 14 cirugías y solo tiene 20 años. Mientras más crece en edad, también en miedos e inseguridades.

“Sé que tengo que hacerme todas esas cirugías que dice la EPS, pero necesito tiempo. No me gusta que mi mamá, ni nadie me presione”, dice, mientras Rabito, su perro, se acerca como a consolarla.

Betty lo espanta. María del Carmen no puede tener contacto con mascotas, pero el perro, a donde ella va, la sigue. No se le despega.

Pese a que estuvo en clínicas la mayor parte de su niñez, nunca abandonó la escuela. Es más, siempre fue una de las mejores alumnas. Está estudiando para ser técnica en análisis químico y control de calidad. Sueña con ser ingeniera química de una empresa importante.

Para ayudar con los gastos de la casa, en sus ratos libres se desempeña en cualquier oficio que le genere ingresos: desde dictar charlas en salud hasta repartir volantes promocionales en las calles.

Su propósito en la vida es sacar adelante a su familia. Su sueño, trabajar en lo que le apasiona. Su mayor miedo, volver a sentir dolor.

Hasta hoy, esos son los planes de María del Carmen. Solo uno ha cambiado un poco: hace un año conoció a un chico que está interesado en ella.

Se llama Didier. Tiene 17 años, 3 años menos que ella. Trabaja, por el momento, en un puesto de comidas rápidas. Ella lo ayuda a veces. La otra pasión de María del Carmen es la cocina.

Ahora cree en el amor y en la posibilidad de sentirse amada en formas muy lejanas a las establecidas. “Didier sabe mi condición y no le importa. Aprendió a amarme por otras cosas”.

María del Carmen fue la primera hija que dio COOSALUD. Tiene una historia de vida impactante. Su carácter es sinónimo de templanza, valentía y fortaleza. Por eso, y por más, no podía quedar por fuera de la obra.

“A veces me pregunto por qué me tocó vivir esto. Pero trato de no llenarme de sentimientos negativos. Ya no sueño con una vida normal, pero sí deseo ver felices a quienes más me aman: mi mamá, mi papá, mi hermanito y mi Rabito”. El perro vuelve a acariciarla.

12

Los aliados invisibles

Después del nacimiento de María del Carmen, COOSALUD logró crear una red de instituciones de primer nivel, en un momento en que Cartagena pasaba una de sus crisis sanitarias más serias: el Hospital Universitario estaba cerrado y el de San Pablo, uno de los más simbólicos, tampoco estaba operando.

En El Pozón y Olaya Herrera la gente estaba desesperada por tener un carnet de salud. Había una gran diferencia entre tener este documento y no tenerlo. Fue un antes y un después en el sector. Además, muchos no hablaban del carnet de salud sino del carnet del SISBÉN (Sistema de Selección de Beneficiarios para Programas Sociales), que es un documento totalmente distinto. La gente los confundía y había un sinnúmero de empresas solidarias que, literalmente, se peleaban afiliado tras afiliado. Lo que se estaba viviendo era una gran revolución.

“Las moscas”, como llamaban a los fundadores de COOSALUD, por un chaleco enorme que se ponían y porque estaban por todos lados, siempre lograban conseguir más afiliados que cualquier otra empresa solidaria.

Nos levantábamos a las 4 de la madrugada y eran las 8 de la noche y aún estábamos reclutando gente. Como eran sectores tan pobres y peligrosos, quienes nos cuidaban eran los vendedores de butifarras, cuando eran personas respetadas en el barrio. Las

familias de los afiliados eran numerosas, y necesitábamos la firma de la jefa del hogar. Por eso nos tocaba esperar, eran madres de familia que trabajaban como empleadas del servicio en casas del barrio Bocagrande. Esperábamos que terminaran su turno para que nos firmaran el subsidio. Ese fue el éxito de COOSALUD, que los 800 socios trabajábamos buscando los afiliados.

Cuando pensaron que la calma reinaba, en septiembre de 1999 apareció en escena el Decreto 1804. Esta vez eran 250 mil los afiliados que exigía el Gobierno Nacional y diez mil salarios mínimos vigentes. La postura del Gobierno era clara: cuando se comenzó con el proyecto de las empresas solidarias, existían unas 100 que al poco tiempo se convirtieron en unas 380 aseguradoras, algunas buenas; otras, no tanto.

“Eso proliferó tanto que, a finales de los años noventa, llegamos a tener 380 aseguradoras y de todo tipo. Había EPS de la guerrilla, de los políticos, de los corruptos. Era un mar en el que pasaba de todo. Eso ayudaba al desprestigio. A estas pequeñas empresas no les quedó otra opción que fusionarse o desaparecer”, explica el viceministro Augusto Galán.

El gerente general de COOSALUD, Jaime González Montaña, quien después de 24 años sigue a la cabeza de la empresa, viajó, con el apoyo de la Junta Directiva de COOSALUD, al resto de ARS que había en el país.

El primer destino fue Barranquilla. Desafortunadamente, allí no se sumaron al proyecto. González Montaña tocó otras puertas. En el interior del país despertó el interés de varios directivos que, una vez que lo escucharon hablar con tanto ahínco, aceptaron fusionar sus compañías con COOSALUD.

Fue así como la empresa solidaria del Valle, que se llamaba Versailles; la de Medellín, denominada Frons salud; y, la de

Santander, Coesan; se incorporaron a la compañía, reclutando, en menos de un año, 450 mil afiliados, cifra mayor a la que exigía el Gobierno. También pasaron de tener un patrimonio de 1 millón de pesos a uno de 1.200 millones.

Así se regó la semilla de COOSALUD en el país.

13

La primera Sucursal del Cielo

Valle fue el primer aliado. Ya habían hecho lo que estaba en sus manos para sacarle el quite al Decreto 1804, y sus esfuerzos seguían siendo minúsculos para la fuerza que contenía la nueva ley del Gobierno Nacional.

En el fondo sabían que lo que el Gobierno quería era simplificarlos, porque la situación se le había salido de las manos. Eran más de 150 las empresas solidarias que habían creado en el país y el control sobre ellas se hizo imposible.

En el caso del Valle del Cauca la resistencia a fusionarse fue mayor. En el departamento eran varias las organizaciones que existían y ese origen comunitario las hacía querer permanecer más allá de cualquier decreto.

Ese fue el caso de la Empresa Solidaria de Roldanillo, que nació a través de un documento CONPES con aportes del Gobierno Nacional, del departamento y del municipio. Eran mil familias y cinco mil beneficiarios cuando se creó. Tuvo los mismos inconvenientes del resto: al ser una empresa creada por gente pobre y para los pobres, existía el imaginario de que los recursos que entraban se los robaban.

“Y hoy somos testigos de que los pobres podemos hacer empresa, y a lo grande”, comenta Luz Mery García, gerente de la desaparecida empresa solidaria de Roldanillo.

Otra de las empresas solidarias con mayor arraigo en el Valle era Coopzoplas. Nació en el corregimiento de Robles, pero

contaba con el respaldo de los líderes comunitarios de Villa Paz, Quinamayo, Guachinte y Timba, entre otros. Su origen se debe a un médico que hizo un año rural en Robles. El profesional, quien se enteró del proyecto cuando trabajaba en el Ministerio de Salud, se encargó de contactarse con María Teresa Saper, quien asumió de inmediato la gerencia del programa.

Tenía afinidad con el grupo de líderes de los corregimientos que bordeaban a Robles, y optaron por realizar el proyecto, que, posteriormente, se envió en varias ocasiones al Ministerio de Salud hasta que fue aprobado.

La gente estaba emocionada con el sí del Ministerio. Algunos muy crédulos, otros no tanto. Contaban con cinco mil usuarios, además de un grupo de agentes educativos (por cada 20 familias) que trabajaban en caracterizar la población.

Con las uñas sacaron adelante todo un programa de responsabilidad social, que incluía actividades como patios productivos para proveer su propio alimento y actividades culturales que los sacaran de la rutina.

Los programas sociales tuvieron tanta acogida entre los pobladores que cada vez que algo pasaba con Coopzoplas, la comunidad salía a defenderla.

Pero hubo algo más grande que el deseo de sus pobladores, algo contra lo que no podían pelear: el Decreto 1804.

“Ese número no se me va a olvidar jamás. El decreto decía que nos teníamos que incorporar, fusionar o desaparecer”, recuerda María Teresa Saper, gerente de Coopzoplas.

Lo primero que se les ocurrió fue hacer una empresa solidaria del departamento y se tomó a Versailles, declarado como el municipio saludable, como modelo.

“Versalles es uno de los municipios del Valle que se caracterizan por tener una población muy sana. La gente se muere de

vejez. Por eso nos unimos a Corpoversalles. También se incorporaron las empresas de Caloto, Cali, Jamundí y Roldanillo”, cuenta Heriberto Avendaño, quien fuera el presidente del Consejo de Administración de Coopzoplas en ese momento.

La empresa del Valle no resultó como esperaban. Pronto surgieron los intereses de quienes pensaban que si su empresa era la más grande, debían tener mayor participación en la junta directiva y otros órganos que les dieran más poder.

No se ponían de acuerdo, pero más grave aun era que ni juntándose las cinco empresas lograban reunir el patrimonio de diez mil salarios mínimos, exigidos por el Gobierno Nacional.

Una empresa sí contaba con los recursos exigidos, y no era del Valle, era de la región Caribe, pero le faltaban los afiliados para cumplir con el decreto.

A los vallecaucanos no les atraía una unión con alguna empresa distinta a su región, y menos si era caribe.

La gente tenía el temor de hacer negocios con los caribes, por el imaginario según el cual son flojos y demás. Pero terminamos comprobando que las generalidades no existen y que los caribes también son buenos, también son berracos.

Según José Ítalo, uno de los miembros de la junta directiva de Coopzoplas, lo que más existía en el clima laboral era incertidumbre.

La gente se preguntaba por qué no se hizo la fusión con una empresa del Valle sino con los caribes, por qué no con una región más cercana. Y ese fue un choque, porque las costumbres del valluno son distintas a las del caribe. Hasta el dialecto incomodaba en ese momento y la forma de hacer las cosas.

Carlos Rodríguez, gerente de la empresa solidaria de Versalles; y Germán Moreno, asesor jurídico, representaban a los vallecaucanos en la fusión con COOSALUD. Ellos, por hacer parte de la empresa más grande, habían tomado el liderazgo frente a la empresa cartagenera.

La empresa los invitó a Cartagena para que conocieran de cerca la operación y para que el proceso de empalme se llevara a cabo sin traumatismos. Aunque al principio fue difícil depender de COOSALUD hasta en las decisiones más minúsculas, al final lograron encarrilar los objetivos estratégicos de ambas organizaciones.

“COOSALUD fue nuestro salvavidas en ese momento. Nosotros, que estábamos en la misma región, no nos pudimos poner de acuerdo, pero con los caribes sí. Las diferencias a veces también pueden ser puntos comunes”, afirma José Ítalo.

Cuando la razón de ser de la empresa se alineó con los vallunos, comenzaron a surgir otros tipos de intereses. Carlos Rodríguez y Germán Moreno, quienes representaban las cinco empresas del Valle, se aislaron del resto de gerentes y comenzaron a actuar bajo sus propios intereses.

El resto de gerentes sentía que los iban a dejar de lado. Pese a ello, COOSALUD les exigió a Rodríguez y a Moreno la parte social que, como cooperativa, debían cumplir. No tuvieron más remedio que volver a buscar al resto de líderes de Cali, Jamundí, Caloto y Roldanillo para fortalecer los programas sociales ya establecidos.

No les quedó más opción que buscarnos e invitarnos a una reunión en Cartagena. El Consejo de Administración de COOSALUD conoció los programas sociales que manejábamos y así fue como nos incorporamos de lleno a la fusión de la empresa. Si hubiese sido por el gerente y el jurídico, hubiéramos quedado por fuera.

La primera fusión con las empresas del Valle aportó los 50 mil afiliados que exigía el decreto 1804. Eso, más los 47 mil que COOSALUD ya tenía, hacía que la empresa cartagenera cumpliera a cabalidad con la ley.

Con todo, Jaime González Montaña, gerente de COOSALUD, veía en este tipo de alianzas la oportunidad de seguir creciendo como empresa. Fue así como tocó otras puertas.

14

La Ciudad Bonita dijo sí

El clamor unánime vino de un pueblo de brumas y colores sorprendivos al atardecer.

Coesan —como la definen sus fundadores— era la panacea en el departamento de Santander. Era la preferida por los usuarios, la que más afiliados tenía, la única que prestaba servicios de salud de primera a gente que había sido tratada históricamente como de segunda categoría.

Bajo la neblina y los colores del atardecer, en Curití, como en el resto de empresas solidarias que se crearon en el país, tuvo su origen el primer decreto que hubo en el sistema de salud. Basado en la Ley 100 y el artículo 2016, este proclamaba que los usuarios más pobres podían ser los dueños de las empresas y administrar sus propios recursos de salud.

En ese momento, Juan Bautista Gutiérrez, uno de sus fundadores, era de los pocos que entendían cómo se manejaba el sistema de salud en Colombia, qué era la Ley 100 y cuáles eran las implicaciones de trabajar con el régimen subsidiado. Él le comentó a su amigo José Ángel Niño (que acababa de terminar su período en la Alcaldía de Curití) sobre el proyecto que revolucionaría la historia de salud en el departamento, y más tarde en el país.

José Ángel, después de ser la primera autoridad del municipio, pasó a ser el conductor de don Juan, según él porque conocía de lleno el proyecto y a él no le incomodaba transportarlo,

al tiempo que le hacía el contacto con varios amigos poderosos que había conocido durante su alcaldía.

De sector en sector iban socializando el programa y, a través de las capacitaciones que dio el Ministerio de Salud por medio de Fudesco, formaban a los asociados en el conocimiento necesario para ser los dueños de la compañía.

En esas pesquisas lograron reclutar gente valiosa para la compañía, como la ingeniera Rubiela Romero, quien se asoció a la cooperativa desde los 16 años; o Diana Cifuentes, eternamente la secretaria de Coesan (hoy COOSALUD), quienes, con la dirección de Wilson Javier Gil, gerente de la época, lograron desplegar las alas de la que sería la ARS más recordada y querida por los santandereanos.

Era tal la aceptación de la empresa, que tenía cobertura en 64 municipios del total de 86 con que cuenta el departamento de Santander. Muchos de los alcaldes que pasaron por esa época fueron elegidos y reelegidos en sus cargos, si la comunidad pensaba que tenían algún vínculo con la empresa solidaria.

Coesan era una de las 170 empresas solidarias que se crearon con un modelo cooperativo en ese momento. Fue tal el auge que tuvieron estas organizaciones comunitarias que los recursos se tuvieron que manejar a través de una fiduciaria; y lo que intentó el Gobierno Nacional, a través del decreto 1804, fue simplificarlas.

Muchas desaparecieron, pero otras, como COOSALUD y Coesan, buscaban fusionarse para unir fuerzas y cumplir con los requerimientos del Gobierno: 250 mil afiliados y más de diez mil salarios mínimos.

A COOSALUD le faltaban los afiliados; y a Coesan, el patrimonio exigido. Fue así como, en una reunión realizada en Bogotá, Jaime González Montaña le propuso a la compañía

santandereana que se unieran para no desaparecer y seguir creciendo y conquistando mercados.

Después de ese acuerdo, una delegación de Cartagena, encabezada por su gerente, viajó hasta San Gil para conocer el modelo administrativo de los santandereanos. Luego de la visita, se presentaron algunos documentos y ambas juntas directivas aprobaron la que sería una de las fusiones que más fortalecieron a COOSALUD en cuanto a cobertura.

El proceso de integración no solo era administrativo, sino de cultura organizacional. Los trabajadores de Coesan, si aceptaban continuar con la empresa, tenían que dejar la vida que llevaban en San Gil, municipio donde quedaba la sede principal de Coesan, para radicarse en Bucaramanga, donde se concentraría la operación de la nueva empresa.

Cuando nos vinimos de San Gil, el personal de COOSALUD nos ayudó con el trasteo. Muchos venían con sus familias. Era mi primera vez en Bucaramanga. Es decir, no solo fue un cambio de trabajo, sino de vida.

Existían miedos y rumores dentro de los trabajadores, como que todo el dinero se iba a quedar en Cartagena. Es más: cuando empezaron con la fusión, las facturas había que mandarlas en cajas, por la empresa de transporte Coopetrán, para que las pagaran en la capital de Bolívar. A veces se perdían y otras no llegaban a la fiduciaria de Cartagena. Ante ese *impasse*, a las directivas de COOSALUD les tocó viajar a Bucaramanga por 20 días a solucionar los inconvenientes.

Posteriormente, se trabajó en descentralizar la administración, servicios y pagos. Eso calmó los ánimos y reafirmó la confianza en la empresa.

Otro aspecto diferenciador consiste en que el santandereano es más aguerrido, en cuanto a trabajo se trata. Cuando se citaba al personal a reuniones un viernes en la tarde, en la noche o un lunes festivo, no era problema, todos asistían. A los caribes les costaba más que los convocaran un día distinto al habitual.

“La fusión la defino como un matrimonio sin conocerse. Aunque hoy, como dice el doctor Jaime González, fue amor a primera vista”, anota la ingeniera Rubiela Romero.

Pero las diferencias pronto se volvieron puntos en común y la experiencia resultó enriquecedora para ambas partes. Durante el proceso de integración se realizó el empalme con proveedores de un nivel importante en la región, logrando consolidar un modelo administrativo, con tecnología de punta, a través de unos sistemas de información avanzados y con una garantía también fundamental en la prestación de servicios de salud, principalmente para la población más pobre del departamento.

Esto último, de acuerdo con el gerente de Coesan de la época, es lo que más lo llena de orgullo.

Antes, la salud la manejaban los grandes gremios económicos y políticos. Cuando ellos se dieron cuenta de que estas empresas se crecieron, ya les era muy difícil eliminarlas. Hoy inferimos que las siete u ocho empresas de la época que aglutinaron, son las que están manejando casi un 50 por ciento de la salud de los colombianos y, especialmente, de la gente pobre, esa que jamás había tenido la oportunidad de acceder a un servicio directo, porque anteriormente era servicio de caridad, y no calidad, como lo tienen ahora mismo. Había discriminación: ‘allá están los pobres y acá los ricos’. Ese modelo se acabó. Y celebro eso.

Fueron 180 mil usuarios los que dejó la fusión de COOSALUD con Coesan. Cada vez estaban más cerca de cumplir con los requerimientos del Ministerio y, sin proponérselo, de consolidar la que sería una de las EPS más grandes del régimen subsidiado en Colombia. Pero aún faltaba tocar otras puertas.

15

Las montañas van al mar

En el departamento de Antioquia, al igual que en el resto de regiones, la proliferación de empresas solidarias era el común denominador.

Los municipios de Támesis, El Bagre, Zaragoza, Carmen de Atrato, Dabeiba y Frontino, entre otros, habían logrado consolidar sus organizaciones y beneficiar con un servicio de calidad a los más pobres.

El grupo de empresas formaba parte de Asociación de Redes de Comunicación Comunitaria de Antioquia (Asoredes), dirigida por Sergio Antonio Gil, una organización de segundo grado que agrupaba a las ocho empresas solidarias de Antioquia.

Pero, cuando comenzaban a recibir los frutos de años de esfuerzos, todo cambió.

“El famoso Decreto 1804 apareció en escena en un negro septiembre. Y acabaron la asociación, porque esas empresas, que estaban agrupadas en Asoredes, tenían que cumplir con unos requisitos mínimos de patrimonio y afiliados. Y la mayoría individualmente no lo lograban”, explica Sergio Gil.

Las empresas antioqueñas pensaron igual que las del Valle, con las que COOSALUD hizo la primera fusión. Cuando se enteraron del decreto, se unieron para crear una gran empresa del departamento. La más fortalecida financieramente era la

empresa solidaria de Frontino. Por eso decidieron incorporarse a esta.

No obstante, aquí también hubo quienes no querían aliarse con una empresa distinta a la propia. Una de las más arraigadas era la de Támesis, liderada por María Consuelo Arias López, presidenta del Consejo de Administración en ese municipio.

“Fue muy traumático saber que perdíamos todo aquello, luego de tener autonomía administrativa y financiera. Incluso, fue doloroso cuando vinimos a Medellín para firmar la entrega de la razón social de la empresa. A las 9 de la noche firmamos aquel documento. Recuerdo que fuimos los últimos en firmar. Guardábamos la esperanza de que algo extraordinario sucediera”, dice María Consuelo Arias.

La empresa solidaria a la que se unieron se llamaba Frons salud y se creó durante la administración del alcalde Félix Alfázar González, uno de los políticos más fuertes de su natal Frontino, un pueblo minero al occidente de Antioquia.

Se necesitaba un gerente para la empresa y el alcalde le pidió a Fabián Roldán, un administrador de empresas, que aceptara el puesto, pero *ad honorem*. No había presupuesto para pagar honorarios y los profesionales de la zona eran escasos.

Fabián aceptó el cargo, sin conocer siquiera cómo funcionaba el sistema de salud colombiano. Comenzó a investigar y, con la ayuda del alcalde de Frontino, empezaron a organizar la empresa solidaria.

Los alcaldes de los municipios colindantes no creían en el proyecto y no permitían que sus habitantes se afiliaran a la empresa. Pero Fabián y varios colaboradores que se unieron a su equipo de trabajo, lograron reunir a los afiliados. Pronto

comenzaron a realizar los primeros contratos con centros médicos de primer, segundo y tercer nivel, para que no faltara la atención a ese primer grupo de afiliados.

Cuenta el primer gerente que tuvo la empresa de Frontino:

La gente, al principio, no entendía nada. Se nos ocurrió escoger varios líderes, que manejaban entre ocho y diez familias, y a estos les enseñábamos a qué tenían derecho y ellos iban y le contaban al resto. Así replicaban la información. Muy pronto la gente conoció su cooperativa. Luego de no creer en el proyecto, hasta se excedían y pedían más de lo que podíamos ofrecer.

Roldán cree que el Decreto 1804 fue una medida del Gobierno Nacional para depurar las empresas solidarias del país y saber cuáles estaban bien administradas y cuáles no.

Frons salud se posicionó pronto en la región. Cuando lo del decreto, ya tenían 14 mil afiliados. Es decir, la mitad de la población de Frontino estaba afiliada a la cooperativa. Por eso salieron a dialogar con el resto de empresas solidarias de Antioquia, que tampoco cumplían con los requisitos, como las de Támesis, El Bagre, Zaragoza y Carmen de Atrato.

Al ser los más fuertes financieramente, el resto de ARS se incorporaron a esta y sus gerentes ocuparon cargos directivos en su Consejo de Administración.

Con la incorporación, la empresa ya cumplía con los afiliados e incluso con lo exigido financieramente. Pero cuando recibieron la visita de la Superintendencia de Salud, apenas se estaban organizando y no habían logrado terminar de acoplarse con el resto de ARS a las que se unieron.

La parte financiera estaba muy desordenada y, por desgracia, cuando llegó la Súper, nos exigieron que teníamos que convertir todos los estados financieros en uno, y apenas nos estábamos organizando con el resto. El informe que se llevaron ellas era que había que liquidar a Frons salud, aun teniendo el dinero.

Fabián, que ya conocía a Sergio Gil, por hacer parte de Asoredes, viajó con él a Bogotá e hicieron contacto con varias ARS que estaban en su misma situación. Empero, se dejaron convencer por el discurso elocuente de Jaime González Montaña.

Para ellos, lo más importante en ese momento era salvaguardar los puestos de los empleados. Eran muchísimas las personas que se quedaban sin empleo con la liquidación de la empresa.

Lo más difícil de la incorporación, según Gilma Parra, presidente del Consejo de Administración de COOSALUD en Frons salud, fue perder la imagen corporativa después de haber hecho hasta lo imposible por mantenerse en el tiempo. “Perdimos el nombre, estuvimos mucho tiempo quietos, prácticamente entregamos la empresa, hasta que de COOSALUD nos invitaron a la Asamblea Ordinaria y la conocimos. Ahí fue cuando comenzamos a tener participación”.

La incorporación con Frons salud dejó un número importante de afiliados a la empresa, además de un posicionamiento en todo el departamento de Antioquia. Con esta última incorporación, el establecimiento logró crecer nacionalmente y cumplir una vez más con los requerimientos del Ministerio de Salud.

“Hoy no me arrepiento de aquella decisión. Estoy convencida de que COOSALUD era el novio propicio para empezar el coqueteo y hacer un matrimonio feliz”, dice María Consuelo Arias López, presidenta del desaparecido Consejo de Administración de Támesis, y una de las que más temían a la inevitable fusión.

COOSALUD tuvo un crecimiento inusitado. De un día para otro, pasó de tener 47 mil afiliados a 450 mil, de estar en una ciudad a estar en las principales capitales del país, de tener una planta de 15 trabajadores a una de más de 600.

¿Cuál fue la mente maestra capaz de visionar tanta riqueza en medio de la pobreza?

Alguien delinea el horizonte

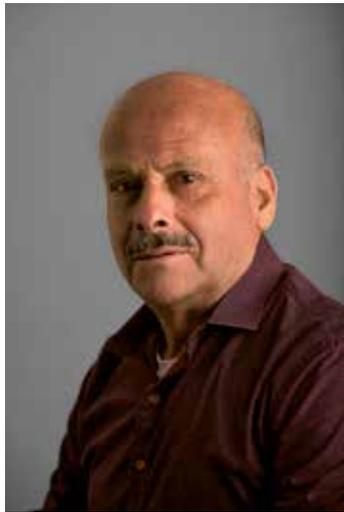
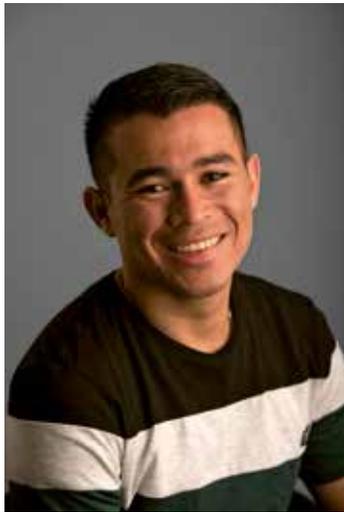
Trazar una línea en el horizonte puede ser fácil en las manos de un niño, pero ir tras el horizonte es aventura de empresarios convencidos y soñadores en tierra firme.

Luego de haber trazado la línea ascendente hacia una altura aún inimaginada, a Jaime González Montaña no le interesaba ser el gerente de COOSALUD. Estaba muy cómodo con la gestión de asesor que realizaba en el Seguro Social de Bolívar, una de las instituciones de salud más recordadas por los cartageneros. Aconsejaba a varios concejales, diputados y otros políticos de la ciudad sobre temas de actualidad. Aun así su trabajo se duplicó durante la aprobación de la reforma de la seguridad social, la famosa (y para muchos no tan grata) Ley 100. En Cartagena, y en otras ciudades de Colombia, había un desconocimiento categórico de dicha reforma y eran pocos los que la entendían a cabalidad. Uno de esos pocos era González Montaña.

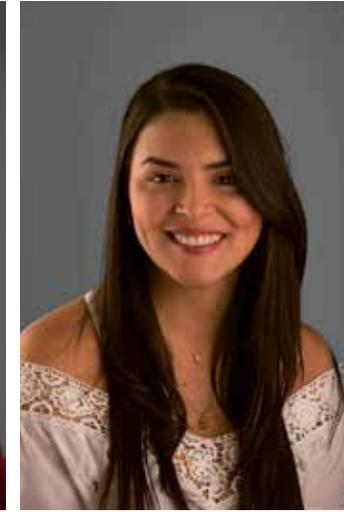
Ese entendimiento de la ley, además de la forma tan simpática como se relacionaba con el gremio político, lo llevaron a ser pronto una autoridad en asuntos de salud. El rumor de que González Montaña entendía más que otros el revolcón del sistema que iba a sufrir el país, se comenzó esparcir muy pronto entre esa clase dirigente.

Rocío Mendoza, directora del Departamento Administrativo de Salud (DADIS), había sido encargada de ejercer vigilancia sobre las empresas solidarias recién creadas en Cartagena. Ella,











quien ya sabía de la pericia de González, le contó que había una empresa con muchas dificultades para organizarse administrativamente y le pidió que fuera a mirar cómo los podía ayudar para que no la cerraran.

Más que por apoyar, González fue porque tenía un amigo al que había ayudado a conformar una IPS, Instituciones Prestadoras de Salud, y, a lo mejor, podría darse un contrato con la empresa solidaria.

Se reunió en principio con Luis Giraldo, Edilberto Mendoza y Aniano Cantillo, fundadores de COOSALUD, a quienes asesoró y les explicó qué estaban haciendo mal y cómo podrían organizarse mejor, para no caer en desgracia, como el resto de organizaciones solidarias que se habían creado en el país. Pero la intención era clara: él los ayudaría a reforzar la compañía, pero ellos darían el contrato a sus amigos.

A González le cayó en gracia el grupo de líderes y lo recibía cada vez que lo visitaban en un consultorio que tenía en el Seguro Social, hasta que en una ocasión lo llamaron para que aceptara la gerencia de la empresa. COOSALUD vivía una crisis de gerentes. Ya habían pasado José William Rodríguez, Horacio Gnecco, Duvinia Torres y Francisco de la Rota. Ninguno lograba hacer historia.

González Montaña no aceptó la propuesta. Pero...

Cuando vi la cara de desesperanza de la gente, dije que sí, con la condición de que seguía en el Seguro Social. Después me fijé en que había un potencial y que podía convertir esa empresita en el seguro social de los pobres, y hoy es así.

El objetivo de González, una vez en la gerencia de COOSALUD, en 1996, fue posicionar la empresa como la más grande de

Cartagena. Existían en ese momento otras seis, pero COOSALUD tenía el 45 por ciento del mercado, gracias a una estrategia de mercadeo que el nuevo gerente lideró.

Asumió también todos los procesos para pasar de ser una empresa solidaria a ser una empresa ARS, Administradora del Régimen Subsidiado, así como la complicada misión de carnetizar a todos los afiliados por ser la única manera de garantizar el acceso a los servicios de salud. Esta tarea requirió una logística tan compleja que él todavía se asombra de haberla conseguido con tan pocos recursos.

Pero de todas las hazañas hubo una que desafió cualquier paradigma propio y de la empresa: el Decreto 1804 exigía a las empresas solidarias unos 50 mil afiliados y diez mil salarios de patrimonio.

Convenció a las empresas de Santander, Valle del Cauca y Antioquia para que se fusionaran con él. No sabe cómo, de un día para otro, pasó de tener 47 mil afiliados en Cartagena a 450 mil en todo el país.

Cada municipio, cada departamento, cada persona y cada trabajador era un problema por resolver. El primer período del 2001 creí que la empresa había crecido de una manera tan acelerada e inusitada que iba a superar la capacidad administrativa que teníamos. Yo era el más temeroso de no poder cumplir con los objetivos que me había planteado, de no saber controlar ese enano que se creció.

Las esperanzas estaban puestas en él y eso le generaba más temor. ¿Cómo serían ahora los procesos? ¿Cómo sería el flujo de información de las oficinas remotas hacia la central y al contrario? ¿Cómo tener una estrategia de salud que permitiera

llegar hasta el último afiliado? ¿Cómo hacer para que todos los contratos se firmaran a tiempo para garantizar los servicios de salud? Eran algunas de las preguntas que lo asaltaban.

Por fortuna, asegura, las mejores ideas le vienen en momentos de crisis. Siempre vive estresado. En virtud de eso se le ocurrió convocar a expertos de distintas áreas y sectores quienes le aportaron un nuevo orden de hacer las cosas, otras formas de actuar que lo llevaron a salir de la crisis y a mejorar la estructura administrativa íntegramente, aunque la empresa ha estado en una reconstrucción permanente.

En 2011 una nueva crisis amenazaba: se presentó una lluvia de embargos en el sector y estuvieron en una situación especial de vigilancia por parte de la Superintendencia de Salud.

“Esa crisis nos desestabilizó desde el punto de vista institucional. Lo que habíamos vivido antes eran unos temblores, pero este era un tsunami”.

González volvió a cambiar la estrategia. Esta vez necesitaba una solución total que no solo los ayudara a enmendar la coyuntura, sino a resistir cualquier embate del sistema.

El remedio que se le ocurrió no parecía una cura. Es más, la gente creía que el gerente había enloquecido.

17

La fiesta de ser solidario

A COOSALUD no le bastaba con tener una alta reputación corporativa, con ser escogida, en dos ocasiones, como el “Mejor lugar para trabajar en Colombia”, con ser una organización creadora de valor y, además, con ser una empresa saludable. Para González Montaña nada de eso valía si dentro de su razón social no tenían como fin compartir con los demás.

Y no se trataba de ser una organización de beneficencia, ya que las empresas están hechas para ser rentables, pero sí de adoptar una postura activa y responsable con la sociedad que impactaban. Aunque sus clientes eran los más vulnerables de Colombia.

González, apoyado por los directivos del Consejo de Administración, quienes habitaban en estos sectores históricamente deprimidos de la ciudad (aún hoy residen ahí), emprendió una serie de acciones que no solo mejoraban las condiciones de salud de estas comunidades sino que transformaban su realidad social, a través del arte, el conocimiento, la cultura y el medio ambiente.

“Los mosquitos que pican a los pobres son los mismos que pican a los directivos de la empresa. Por eso hemos compartido con la sociedad parte de los éxitos logrados, por medio de unos programas de responsabilidad social que buscan impactar positivamente la vida de nuestros afiliados”, afirma Margarita Ortega, presidenta del Consejo de Administración.

Los programas llevan nombres alusivos a las edades, tal es el caso de Semilleritos, en el que participan niños menores de 12 años, a quienes se les fomenta el amor por las artes, la música y el deporte. Estos pequeños también tienen la oportunidad de formarse en cultura del ahorro o participar de la escuela de ajedrez.

Y de los más jóvenes hasta los más adultos. Canitas Felices es el programa diseñado para que los abuelos de COOSALUD se integren, bailen y se vuelvan más útiles con los años. Finalmente la “Escuela de Lideresas”, creada para mujeres, la gran mayoría amas de casa, con la idea de que aprendan sobre su verdadero papel en la sociedad.

Estas son algunas de las historias que día a día se tejen en COOSALUD.

18

El barrio no deja de cantar

Lo que más le gusta a Carolina Álvarez es cantar. Afina su voz como un torrente de luz entre sus labios y suelta el leve metal de sus canciones que se dispersan como pompas de jabón en el aire. La música delgada, como el ala de una mariposa, sale de su patio en Olaya Herrera, se eleva por los aires, se sumerge en las aguas de la Ciénaga de la Virgen y regresa como una sinfonía intacta hasta sus labios.

Ese es el gran reto de cantar en Cartagena. Otros jóvenes como ella, cantan y bailan desde niños. Parece que la música viniera con ellos mucho antes de nacer, porque todo se vuelve motivo de danza o canto. Si suenan los cueros resquebrajados de los taburetes, al rozarse con la pared, es probable que el cuero esté deseando ser tambor en las manos de los niños. Si la lata de aceite, convertida en recipiente de agua, suena, es probable que a alguien se le ocurra convertirla en clave o en caja de resonancia de la voz.

Así se han forjado las manifestaciones artísticas de las barriadas de Cartagena, a punta de soledades y abandonos y de una sed insaciable de llenar el aire de música, como Carolina Álvarez, la joven mezzosoprano cartagenera de 21 años que estudia música en la Institución Universitaria Bellas Artes y Ciencias de Bolívar. Es tan talentosa que, al poco tiempo de ingresar al proyecto musical de COOSALUD, fue ascendida a auxiliar del maestro de música.

“Nacimos en sectores muy vulnerables en los que pocas veces se pueden cumplir los sueños: la mayoría de los chicos se quedan en pandillas o se vuelven delincuentes. Y el que una empresa decida invertir en arte para sacarnos de este entorno, es grande, es muy valioso para nosotros”, comenta Carolina Vélez.

En diciembre de 2016, las voces de los niños y los jóvenes llenaron el ámbito del parque del barrio Olaya Herrera y, con esas voces, estaba la de Carolina Álvarez. El concierto, que año tras año organiza la cooperativa COOSALUD con 70 niños, hijos de afiliados y asociados, fue impecable. Aunque el talento no tiene parámetros sociales, la mayoría de las voces venían de niños y jóvenes de un estrato social muy deprimido, quienes la noche anterior no habían dormido pensando en su presentación. Una presentación que, a lo largo del año, habían preparado en una escuela musical que les construyó la entidad en el cuarto piso de su sede principal del Olaya Herrera.

En la escuela, los pequeños reciben formación en técnica vocal e instrumentación. Con ayuda de un grupo de expertos, aprenden sobre teoría y figuras musicales, entre otros conceptos básicos de la disciplina.

Los cantores de COOSALUD, como se hace llamar el grupo, está conformado por 70 niños y adolescentes de los barrios Olaya Herrera y El Pozón, quienes hacen parte del programa de responsabilidad social Semilleritos, que pretende transformar la realidad de los más vulnerables mediante el arte y la cultura. Lo que más disfruta Carolina Vélez, al pertenecer al grupo musical, es ver cómo los niños de su sector pueden cumplir sus sueños.

Marcos Daniel Corpas, de 7 años, uno de los más pequeños del grupo, toca el sistro. Lo que más le gusta de pertenecer a

“Los cantores de COOSALUD” es conocer amigos que comparten su misma pasión.

Me gustan mis nuevos amigos. Son buenos y hacen que yo también me porte bien en las clases, porque antes me portaba muy mal. Voy a ser músico, porque me gustan mucho las artes; y abogado, porque me gusta tener con qué sostenerme: simple para el adivinador.

Por su parte, la presidenta del Consejo de Administración de COOSALUD, Margarita Ortega, asegura que en Olaya Herrera y El Pozón hay mucho talento. Por eso cree que la música fue el camino más idóneo que encontraron para que los niños aprovecharan mejor su tiempo libre.

Nos dimos cuenta de que en estos sectores los niños salían de clases y se quedaban en las esquinas sin hacer algo provechoso y metiéndose en líos. De ahí que pensamos en hacer la escuela de música no solo para que aprendieran a tocar un instrumento o a cantar, sino para que se formaran en valores, en disciplina. Con este programa de Semilleritos queremos que los niños tengan referentes positivos y diferentes a los que ven en sus comunidades. Es una responsabilidad también, como cooperativa, con estos niños y con sus padres, que han creído en nosotros.

Ortega asegura que el programa de responsabilidad social de COOSALUD apenas empieza: “Los niños que hoy vemos en el escenario son otros, más maduros, más disciplinados, más ordenados, más talentosos. Ya hoy estoy pensando cuáles van a ser los otros 100 niños del próximo año, porque tenemos que seguir creciendo”.

¡Grabaron un CD!

Las voces ya no son una semilla volátil cerca a la Ciénaga de la Virgen. El grupo ha resultado tan talentoso que COOSALUD decidió apadrinar su primer trabajo discográfico, que recopila lo mejor de su repertorio. En este primer álbum hay 12 composiciones que hablan de la ilusión y la esperanza de seguir en pie, construyendo mejores senderos para la vida. Entre las canciones se cuentan: *Color esperanza*, *Un paso hacia la paz*, *Somos el mundo*, *Por ti volaré*, *Que canten los niños*, *Ven a cantar*, *Noche de paz*, *La tierra*, *Sueños* y *Aleluya*.

“Ese talento debe multiplicarse”, considera el saxofonista y arreglista Edilberto Suárez, quien es el maestro de música y admira el esfuerzo de los chicos, quienes practicaron hasta tres veces a la semana durante un año.

“Normalmente –agrega–, la grabación de un CD de 12 temas puede durar hasta más de un año. Nosotros lo hicimos en tres meses. La dedicación de los niños ha sido total. Están demasiado emocionados”.

El profesor, que trabaja con cuatro asesores más, explica que la música es sencillamente la excusa para sacarlos de su entorno a que se formen en valores y en nuevas oportunidades creativas:

El arte de la música puede oscilar entre lo positivo y lo negativo. Depende. También puede ser una herramienta negativa. Sin discriminar ningún género, hay ritmos como el reguetón que muchas veces mandan mensajes inadecuados con el contenido de las letras. Les enseñamos a ser selectivos a la hora de escuchar música, que adquieran valores a través de la música. A nosotros nos interesa, más que formar músicos, formar personas. La música es solo el vehículo.

Un concierto a flor de piel

Cada diciembre, a partir de las dos de la tarde, los pequeños, que más bien parecen gigantes, se congregaron en el parque del Olaya Herrera para realizar, como unos profesionales, la prueba de sonido, maquillaje y vestuario. A las seis de la tarde están listos para presentar un espectáculo que han diseñado todo el año hasta decantarlo y convertirlo en un concierto majestuoso.

Uno de esos conciertos extraordinarios fue el de 2015. El *show* abrió con la canción *Por ti volaré*, interpretada por la mezzosoprano Carolina Álvarez. Los asistentes, perplejos y emocionados, no dejaban de aplaudir a esta joven promesa de la música.

La noche continuó con otros éxitos como *Sueños*, *Ojalá que llueva café*, *La tierra*, *Somos el mundo* y *Color esperanza*, entre otros.

Durante el evento, los niños aprovecharon para lanzar su CD, apadrinado por la cooperativa, un trabajo discográfico grabado, como dijo, en un tiempo récord de tres meses, con una legión de niños que venía preparándose desde hacía año y medio.

El CD fue obsequiado a los asistentes al evento, entre los cuales figuran siempre las autoridades locales, algunas personalidades de la ciudad y los distintos grupos de interés de la cooperativa.

Los 70 niños hacen parte de la estrategia de valor compartido que creó la entidad como una forma de generar bienestar a los hijos de afiliados y asociados. La EPS tiene un total de 157.556 afiliados en Bolívar y la gran mayoría se encuentra en esta zona suroriental.

Al final de cada concierto se lleva a cabo el encendido del árbol navideño en el parque, apadrinado también por la EPS para los niños que integran la cooperativa.

La música entra y sale de las casas como un viento renovador. La música acerca, une, convoca y revitaliza las emociones y los pensamientos de las nuevas generaciones.

El futuro es también como una música que flota por la Ciénaga de la Virgen.

19

El ajedrez en su cosecha

No solo la música tiene el poder de transformar realidades. El ajedrez, un juego de concentración, también desafía a quienes lo juegan a transformar sus vidas y sus pensamientos.

Una de las nóminas más fuertes del programa de ajedrez de COOSALUD está en el departamento de Córdoba. Son cerca de 50 niños que todos los sábados asisten religiosamente a entrenarse en este deporte. La escuela cumplió hace poco su primer año de existencia, y los más motivados son los niños, que asisten con el mismo entusiasmo de la primera vez.

Si no, que lo diga Manuel David Yáñez Vásquez, de 12 años, uno de los más hábiles jugando. Es de los primeros que llegan y de los últimos que se van de la clase. Es tan bueno para el ajedrez que pocas veces encuentra un compañero que lo quiera desafiar. “Me encanta jugar, porque me ayuda a pensar más rápido y estimula mi cerebro”, explica.

Por su parte, José Fernández Arroyo, de 11 años, cree que lo más chévere de jugar ajedrez es divertirse mientras se aprende. “Es muy divertido jugar a pensar. Me gusta estar concentrado en las jugadas y ganar”.

La promotora social del proyecto, Liliana Navarro, cuenta que son 50 los niños que se reúnen a practicar todos los sábados en la Institución Educativa Cecilia de Lleras. “Es impresionante el compromiso de los niños. Siempre asisten. Ya hemos hecho campeonatos. Aquí hay jóvenes promesas”.

El deporte de las decisiones

Álvaro Otero, uno de los tres profesores de la escuela, afirma que el ajedrez ayuda en la toma de decisiones por cuanto la persona tiene que decidir, y decidir bien.

“Uno tiene que tomar la mejor decisión en el menor tiempo posible, explica. Esa particularidad, propia del juego, hace que la persona, ante determinadas situaciones, tome el mejor camino, la mejor variante, dé el mejor paso posible”.

Hay estudios que comprueban que el ajedrez optimiza la mente y ayuda a ser mejor en el campo en que se trabaja. Por eso recomienda, en especial a los jóvenes, practicarlos. Y afirma:

Lo bonito de los niños con los que estoy trabajando es que la gran mayoría está en estratos 0, 1, 2 y 3. He tenido experiencia dando clases a niños de estratos altos, pero estos, que están en estratos bajos, tienen más ansias de conocimiento. Aquí hay niños talentosos y eso me alegra el corazón.

12 años de alianza

“Ajedrez al Parque”, una alianza entre COOSALUD y RCN, cumplió 12 años. La iniciativa de la cadena nacional, en la que COOSALUD es el patrocinador oficial, promueve el deporte en los distintos parques de la ciudad y el país para que sean cada vez más los niños que aprendan a jugar y tengan una posibilidad diferente de las que sus sectores les ofrecen.

COOSALUD busca, a través de esta estrategia, transformar la realidad de los niños y jóvenes de barrios populares, que ven en el deporte una alternativa para aprender divirtiéndose, lejos de las situaciones de orden público que muchas veces azotan a sus comunidades.

20

El balón busca a Ángel Tomás

Ángel Tomás es un genio del balompié.

Su nombre se parece a su personalidad. ¡Es tan carismático! Tiene ocho años, pero parece de cuatro. Su ídolo, Lionel Messi. Su pasatiempo favorito, jugar fútbol. Su sueño, crecer...

Siempre juega de delantero. Siempre está pidiendo que le pasen la pelota. Siempre marca goles. Siempre tiene la mejor porra del equipo. Siempre está sonriendo. Y quiere ser grande, muy grande, tanto en logros como en estatura.

El reloj marca las tres de la tarde y parece que toda la hinchada que se aglomera en la cancha de Frontino (Antioquia), le estuviera haciendo porras solo a él.

No han pasado los primeros 15 minutos del partido cuando el delantero de la selección Semilleritos alcanza el balón y lo patea tan fuerte que hace el primer gol. Para los asistentes, el gol más bello y especial de la jornada.

Cual jugador profesional, se tira al piso –como hacen los grandes– y mira al cielo como dándole gracias al Todopoderoso por el golazo que anotó.

Nadie nota su discapacidad. Ángel Tomás es mucho más capaz que otros niños de su edad. Y, al igual que su ídolo favorito, Lionel Messi, fue diagnosticado con déficit de la hormona de crecimiento, debido a una extraña enfermedad que padece desde que nació: el síndrome de Noonan, un trastorno genético

rarísimo que ha causado el desarrollo anormal de varias partes de su cuerpo.

Cuando nació, el médico que lo atendió, en otra EPS, dijo que se trataba del síndrome de Williams, a lo que Martha Cecilia Góez, la madre, se atrevió a contradecirlo: “Doctor, yo sé que usted es más preparado que yo. Pero, para mí, él no tiene ese síndrome”.

Confiado en la percepción de la madre, el médico hizo las averiguaciones del caso y determinó que la señora estaba en lo cierto. El niño padecía síndrome de Noonan.

Su fisionomía lo ratificaba: párpados caídos, cuello alado, malformación en los huesos del pecho y su diminuto tamaño. Eso, sumado a problemas neurológicos.

Todo parecía normal hasta que Ángel Tomás cumplió los 2 años y la madre empezó a sospechar que algo no andaba bien. “El niño se me estancó: no crecía un centímetro y estaba muy bajo de peso aun cuando comía de todo”.

A su corta edad no solo le ha tocado lidiar con la enfermedad congénita, sino con los problemas sociales propios del entorno en el que vive con su familia.

Cuando Ángel Tomás tenía tres años lo llevaron a una cita médica en el hospital San Vicente, de la ciudad de Medellín. Al terminar la consulta, su mamá se sentó con él en una cafetería a tomarse una gaseosa y dos tipos la interceptaron. Uno le puso un arma por detrás y el otro se llevó al niño.

El agresor le dijo: “Deme todo lo que tiene ahí. Si usted no tiene cómo respaldar la vida de su hijo, se lo entregamos enseguida en cucharitas”.

Martha no sabía qué hacer, veía cómo se llevaban a su hijo, mientras este no hacía nada. Ángel Tomás no lloraba ni gritaba. Desde que nació, se daba con todo el mundo, a cualquiera le sonreía.

El miedo se apoderó de ella, sabía que los hombres hablaban en serio. De pronto, recordó que, si bien no cargaba dinero, tenía la argolla de su matrimonio. El tipo que la amenazaba recibió la joya, le hizo señas a su compañero y este soltó al pequeño.

Cinco años después del incidente, Ángel Tomás quedó con algunas secuelas. Solo puede dormirse con la luz encendida y si su mamá lo acompaña. Va a terapias cada dos meses con una psiquiatra que lo ayuda a reforzar la seguridad en sí mismo.

Su tratamiento para crecer incluye una dosis de hormonas, que su mamá, sin ser enfermera, aprendió a suministrarle cada noche. El día que está demasiado cansada y se demora para ponerla, Ángel Tomás se enoja: “Mami, ¿no me vas a poner la droga? Acuérdate que yo quiero crecer y ser fuerte”.

Después de eso, cualquier fatiga desaparece de la mujer.

Se cambió de EPS porque en la anterior no la apoyaban con el tratamiento integral de su hijo, que es paciente de alto costo. En Frontino, todo el mundo lo conoce. Va a un colegio tradicional, aunque tiene una aparente discapacidad. Es buenísimo para las Matemáticas y uno de los mejores del equipo de fútbol del colegio y también de la selección Semilleritos. No hay partido en el que no anote goles.

Su papá lo acompaña a cada práctica. No tiene claro el nombre de la enfermedad de su hijo. Eso no le importa. Para él es un niño normal, solo que más bajito que el resto. “La mamá es quien hace las diligencias médicas”. A él poco le interesan.

Todos los días tiene la misión de medirlo. A veces lo engaña y le dice que creció más de un centímetro, y ese es el día más feliz para Ángel Tomás.

Lo que a este ángel le falta en estatura, le sobra en talento, coraje y travesuras.

21

Estas mujeres esperan el martes...

Ángeles invisibles bordan la historia detrás de bambalinas.

En las historias de COOSALUD no solo aparecen ángeles pequeños que juegan bien el balompié, también hay heroínas que sacan la cara desde sus departamentos más recónditos.

En la Escuela de mujeres de El Hacha huele a campo, a gloria y a café puro. Son 30 mujeres quienes todos los martes se reúnen a hablar de su rol en la sociedad, que va más allá de ser hijas, hermanas, parejas, madres, amigas y cultivadoras de café. Los encuentros incluyen, además de las charlas, salidas de campo, cursos de maquillaje, clases de gimnasia y hasta manualidades.

“Con el grupo de mujeres de la vereda El Hacha hemos realizado un trabajo interesante desde hace dos años. Es gratificante ver cómo las sacamos de la rutina y les damos herramientas para que no se les olvide quiénes son, qué quieren y qué desean”, señala María Consuelo Arias López, auxiliar de Programas Sociales.

Lo que más asombra a estas mujeres es que sus esposos las apoyan ciento por ciento con las actividades, ya que son conscientes del machismo que impera en estas tierras y en la sociedad general, donde todavía es el hombre quien va a la cabeza en todo.

“Usted ve a mi marido comprándome el hilo, la pintura y hasta ayudándome con las tareas del hogar, con tal de que yo pueda venir a la escuela. También lo cubren a uno cuando llega

tarde a la casa. A ellos les encanta que uno participe”, dice Nelly Ibarra, de 45 años de edad.

En su caso, los martes ella se levanta más temprano de lo habitual para no perderse la escuela. La madrugada incluye atender al marido, a sus cuatro hijos y después labrar la pequeña parcela en la que con su esposo cultivan café.

La economía del sector es la caficultura. Por eso Nelly, y en general la gran mayoría del grupo, se dedica a sembrar, a recoger y a vender café.

“Cada 15 días hay granitos nuevos, uno los recoge y les limpia la maleza. Luego los lleva a la casa y los pone a secar al sol. Mientras más sol haya, mejor. Hay un punto en que uno sabe que están listos para meterlos en un costal y llevarlos al pueblo para venderlos”, explica.

La historia para Luz Adriana, que ha vivido 15 de sus 25 años en la vereda, es similar: deja todo listo para no faltar a los encuentros.

Me levanto antes de que salga el sol para recoger el café, despuntarlo, despachar a los marranos y lavarles los corrales. Eso, sin contar que tengo que realizar los quehaceres domésticos. Pero uno va haciendo todo feliz, porque sabe que en la tarde se encontrará con las amigas para reírse, aprender y salir de la rutina.

Por su parte, lo que más disfruta Luz Quintero son las salidas a otras veredas y las clases de manualidades.

Aquí la pasamos muy bueno, vamos a sitios que no conocíamos. ¡Ay, no vemos la hora de vernos! Pero lo que más, más disfruto, es tejer. Esos bordados lo enganchan mucho a uno. Uno cambia la novela por los bordados. Esto nos cambió la vida.

Hasta el corte de 2016, fueron impactados en disciplinas deportivas y culturales 1.371 niños y adolescentes pertenecientes al programa Semilleritos. La generación de los más adultos también se benefició con la estrategia Canitas Felices. Son cerca de 640 abuelitos que bailaron, aprendieron de manualidades y recibieron clases de gimnasia.

La responsabilidad social no se quedó en casa. COOSALUD realizó alianzas que construyen sociedad: se apadrinaron varios jóvenes con problemas de drogadicción de la Fundación Niños de Papel en Cartagena. De igual forma, se participó en el voluntariado Vamos Colombia, que le apostaba a la paz y a la reconciliación en las zonas más azotadas por la violencia. Finalmente, se invirtieron 38,5 millones de pesos para apadrinar a 26 madres adolescentes, residentes de los barrios Olaya Herrera y El Pozón, donde habitan la mayoría de los afiliados de la EPS en Cartagena.

22

Después de la ola más alta

Para COOSALUD empezaba una nueva era. Era el momento de contar una nueva historia.

Entre 2011 y 2015 fueron muchísimos los éxitos retratados a lo largo de estas líneas y otros que se quedaron por fuera, como que la EPS logró ser la cooperativa más grande del Caribe colombiano, la pionera en crear escuelas de ajedrez para los niños de la zona suroriental de Cartagena y la primera en recibir la certificación ambiental del Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC).

Ya habiendo alcanzado lo propuesto, la compañía estaba lista para ir por más. Y a lo primero que le apostó fue a ser una empresa innovadora, con prácticas de organizaciones de clase mundial.

Bajo el lema “Donde hay problema o necesidad, generamos una idea innovadora”, se impactó a todos los grupos de interés que integran la compañía.

A través del programa Cocreando Ideas se invirtió en pantallas inteligentes y táctiles para descongestionar las salas de atención, y poder tener a los usuarios entretenidos y mejor informados. Esa estrategia los llevó a ocupar el primer puesto de Ideas Innovadoras en la región Caribe, un galardón entregado por Colciencias. En igual sentido, se creó la plataforma de EventBook, para que los trabajadores pudieran elegir los períodos de vacaciones, el *Family day* y los viernes libres.

No obstante, la innovación no quedó en un premio, sino que traspasó las fronteras, restaurando el lenguaje de la organización. La transformación más significativa se dio en la atención del modelo de salud.

Para el plan de compras de la compañía se diseñó uno que pudiera predecir los servicios que necesitarían los usuarios en el año. Así mismo, se contrataron estos servicios previamente y, de forma integrada, se programaron las citas en los centros más cercanos, se realizó un seguimiento a los controles de los pacientes y se procuró tener un acercamiento persona a persona.

Una de las decisiones que más reforzó la atención fue la eliminación de autorizaciones, removiendo barreras y procesos innecesarios. También se innovó a través de un *software* de historias clínicas, en que se tenía un plan de tratamiento para los usuarios en línea.

Con todas estas mejoras lo que se pretendía era aumentar positivamente la experiencia de los usuarios.

Se amplía el negocio

Para Jaime González, como gerente de COOSALUD, es ahora cuando comienza el despertar más profundo de la empresa. Es por esto que, habiendo cumplido con todo lo propuesto en estos 24 años al frente de la compañía, no se puede despedir de la gerencia antes de llevarla a un escenario más internacional. Y el camino que encontró fue convertirla en un *holding* empresarial que integrará otros negocios como aseguradora, prestadora de servicios de salud, microcréditos y apoyo logístico.

La estrategia es concentrar todo el negocio en la Fundación COOSALUD más que en la EPS, porque esta última termina siendo

muy limitada, debido a todas las regulaciones del Gobierno Nacional, y difícilmente podrían expandirse bajo esa figura.

Ser una EPS no nos dejó crecer como esperábamos como organización social. Por eso hoy estamos separando los negocios. La cooperativa está desarrollando múltiples actividades y esa diversidad le va a permitir el progreso de varias actividades hacia el futuro.

Por confiar tanto en el gerente, la Junta directiva de COOSALUD apoyó, de manera unánime, la propuesta de reorganización empresarial en una de las asambleas que realizan anualmente.

“Yo creería que esa sería la forma de coronar estos 22 años de trabajo y de dejar una empresa lista para competir en cualquier sector. Hay una Junta Directiva que tiene toda la voluntad para que la compañía siga adelante. Ha depositado su confianza en mí y no puedo ser inferior a ese reto. Sigo utilizando las fuerzas que tengo, utilizando al máximo la formación que me ha dado la empresa para poder darles a los asociados, a los trabajadores y a la comunidad una firma sostenible que va a seguir haciendo historia”, augura González Montaña.

23

Un corazón inagotable

Es un corazón inagotable. Atraído por el ímpetu de los deseos colectivos, Jaime Miguel González emprendió la más intensa y sorprendente de las odiseas: buscar riquezas para una empresa que nació en la absoluta pobreza. Su corazón, al principio, era como una esponja. Bebía del paraíso de los sueños intactos y de las esperanzas vírgenes. Se dejó permear por el paisaje humano del que provenía, familias con ilusiones, herederas de pobrezas y quimeras aplazadas. Se sumergió en el entramado de una empresa barrial, que se convirtió en destino nacional. Ajustó los tornillos de la maquinaria y aceitó las alas del vuelo hacia horizontes aún impredecibles.

Desde que llegó a la compañía, Jaime Miguel González la visionó como el seguro social de los pobres. Apostó a esa visión con la vehemencia de un alpinista que va tras la cima más alta, escalando peñascos resbaladizos y riesgosos, con pisadas firmes y decididas, contra el inmenso vacío del miedo y el fracaso. Y lo logró. Hoy COOSALUD es la EPS más poderosa del régimen subsidiado. Pero, ese esplendor del cual se enorgullece por poco lo lleva a la muerte. El corazón eufórico y obstinado del joven fluyó entre aguas caudalosas, desafiando sus propias fuerzas. Y no se derrumbó, pese al agotamiento y a la inminencia del peligro cuando sintió una punzada en el pecho y el aire se le escapaba. El evento cardíaco que sufrió fue el resultado de años de

estrés en pos de la riqueza para esta empresa surgida en la total pobreza. A Jaime Miguel González la gerencia de COOSALUD casi le cuesta la vida.

Cuando se me presentó la angina, creí que me iba a morir. Me sentí en el centro de una oscuridad terrible y apabullante. Solo pensé en Dios. En medio de la nube oscura del dolor, le pedí que me diera una segunda oportunidad, y me escuchó. Todos los días, por más cansado que esté, siento que la vida es un milagro.

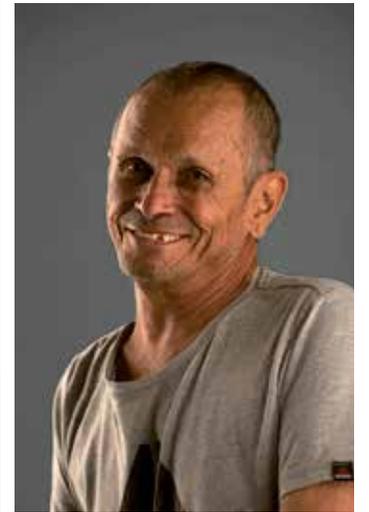
Jaime Miguel González, el menor de doce hermanos, ha sido a lo largo de su vida un ejemplo de constancia. Estudió Odontología, más por descarte que por otra cosa. Era lo más cercano a la Medicina y la eligió por su padre, a quien define como un luchador; y su madre, una profesora de escuela. Los dos estuvieron de acuerdo en la elección. “La Odontología es más arte que ciencia, y a mí me gusta el arte, pero no soy artista. Soy demasiado torpe. No es lo mío”, confiesa.

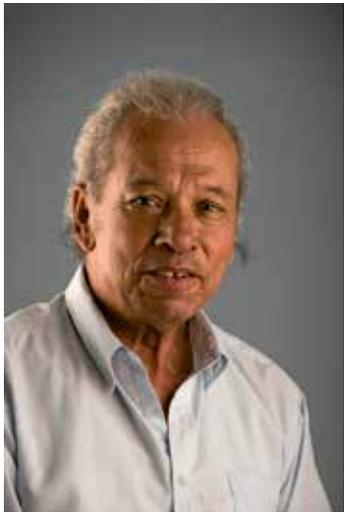
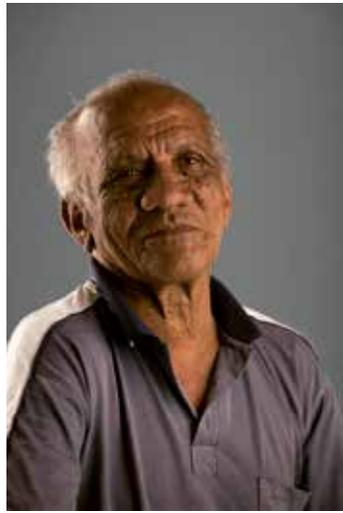
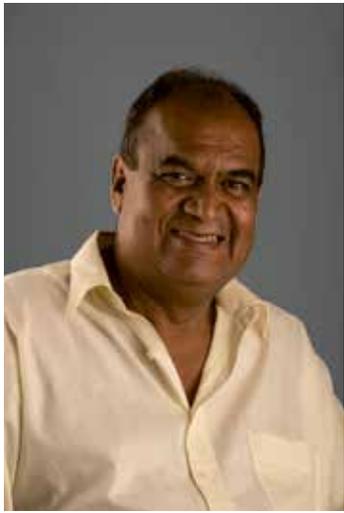
Cuando llegó a la gerencia, luego de enormes sacrificios, sabía que para llevar la empresa a donde quería tenía que prepararse mejor, y sus conocimientos como dentista no iban a ser suficientes.

Fue así como emprendió un largo camino en las escuelas más prestigiosas del país y del extranjero para aprender finanzas, contabilidad, recursos humanos, planeación estratégica, mercadeo y hasta reputación corporativa, estudios que pronto se tradujeron en creación de valores para la organización. Pero, mientras conseguía triunfos para COOSALUD, se volvía más adicto al trabajo y a un tipo de liderazgo en el que imperaba el control sobre sus colaboradores dentro y fuera de la organización.











Antes del evento cardíaco, no me importaba la gente. Yo solo quería dar resultados a los usuarios, porque los veía muy desamparados, y pensaba que si a ellos les iba mal era porque nosotros no estábamos haciendo bien las cosas. Cuando había un inconveniente, llamaba al personal en la madrugada, a la hora que fuera, y los insultaba. Después de lo que me pasó, me volví más humano, con más corazón.

El gerente, además, sufría de un evidente sobrepeso. Su familia lo extrañaba. Y era que González Montaña vivía para la empresa. Solo estando al borde de la muerte entendió que debía mantener un equilibrio entre su vida personal y laboral. Y eso lo llevó a manejar la compañía bajo la modalidad de beneficio emocional: los colaboradores de COOSALUD tienen 27 días libres, además de las vacaciones de ley. Este beneficio, sumado a una escala salarial atractiva y un buen clima laboral, hizo que la empresa, en dos ocasiones, obtuviera el reconocimiento de Great Place to Work como Mejor lugar para trabajar en Colombia.

La conexión con su madre

La relación con su padre fue de respeto. Pero con su madre, de amor. Por ella se hacía matar. Tanto la amaba que de niño no podía conciliar el sueño, si ella no lo mecía entre sus brazos. Fue su primera tutora en la vida, le enseñó el poema *Amor filial*:

*Yo adoro a mi madre querida,
yo adoro a mi padre también;
ninguno me quiere en la vida
como ellos me saben querer.*

*Si duermo, ellos velan mis sueños;
Si yo lloro, están triste los dos;
Si río, su rostro es risueño;
Mi risa para ellos es el sol.
Me enseñan con inmensa ternura
a ser bueno y feliz.
Mi padre piensa y lucha,
y mi madre ora siempre por mí.*

Los versos lo remiten a la voz y a la mirada de su madre, se le entrecorta la voz y sus ojos se llenan de lágrimas. Respira intensamente y se reincorpora a su relato.

Cuenta que por su vida han pasado varios ángeles que hicieron las veces de guías e inspiraron su camino. Además de su madre, en la escuela un profesor de primaria creyó en él y lo ponía a declamar poemas en las izadas de bandera. Uno de los más frecuentes era *El brindis del bohemio*:

*En torno de una mesa de cantina,
una noche de invierno,
regocijadamente departían
seis alegres bohemios...*

Esta vez no llora, más bien sonrío al recordarse declamando ante sus compañeros e interpretando la composición literaria, sin vergüenza alguna. “Declamar el poema no era nada, tenía que arrodillarme, alzar la mano... La interpretación era más importante que la letra”.

También aprovechaba las izadas de bandera para mostrar sus dotes de cantante. Pero el gusto le duró hasta los 11 años cuando, como se dice en la costa Caribe, “se le salió el gallo” cuando

interpretaba una canción de Camilo Sesto. El abucheo fue tal, que le generó pánico escénico y por mucho tiempo no pudo subir a un escenario.

Pero no solo era bueno en la escuela, también en los deportes. Jugaba fútbol, aunque su problema de visión no lo dejó avanzar mucho en este campo. Fue así como descubrió el ajedrez, un deporte que desde ese momento le apasionó. No por algo la empresa que aún lidera es la patrocinadora oficial de Ajedrez al Parque, el programa bandera de responsabilidad social de la cadena radial RCN.

Al llegar a la adolescencia, su familia quería que estudiara Medicina, pero a él le gustaba el Derecho. Acabó estudiando Odontología, rama del área de la salud.

Se fue para Bogotá a vivir con una tía, pero como era joven y parrandero al poco tiempo se mudó a una residencia, donde vivían costeños del Caribe colombiano.

Todas las semanas era el mismo plan: los viernes se iba, con sus nuevos amigos de la residencia, al Rincón de los Buendía a escuchar vallenatos. Y, cuando querían variar, iban a otro bar que casualmente se llamaba Noche Vallenata. El sábado, para pasar la resaca, jugaban fútbol en El Salitre. El domingo, tocaba estudiar. El lunes volvía a su vida de universitario.

En el grupo había un joven, Álvaro Sáenz, quien ya falleció, a quien González admiraba en silencio. Lo define como un genio. El muchacho, quien era becado, estudiaba Derecho en la Universidad Externado y Filosofía en la Nacional. Tenía, además, tanta facilidad para los idiomas que hablaba cinco lenguas.

Álvaro es el tercer ángel en la vida de González, aunque nunca lo supo. Le presentó un grupo diferente de amigos, con quienes los planes eran otra cosa. La primera salida con ellos fue a leer libros en la biblioteca Luis Ángel Arango. González tomó

uno, al parecer muy singular, como supo cuando con un café comentaron las lecturas.

— Jaime, cuéntenos, ¿qué libro leíste? —le preguntó Álvaro frente al grupo.

— *Hércules*.

— Qué interesante.

González sintió que había hecho el ridículo. La siguiente vez que tocó el mismo plan, escogió un libro de Agatha Christie. Esta vez nadie le preguntó qué leyó.

Con ellos aprendió de escritores y pensadores. También cambió el vallenato por la ópera, los museos y las exposiciones. “Álvaro fue una gran guía —admite—, y nunca se lo dije”.

El visionario de hoy

El problema del gerente de COOSALUD es levantarse, pero una vez que pone el pie fuera de la cama, no hay quien lo pare. Hace un recorrido por los medios de comunicación. No tiene problema en leer un periódico del día anterior. De hecho, prefiere las noticias reposadas. Detesta las famosas “chivas”.

Desayuna lo más saludable que puede y prende el celular después de las nueve de la mañana; si no, no lo dejan dormir. Pasadas las diez llega a la oficina a cumplir una agenda que, según él, nunca se cumple. Son jornadas extenuantes. No ha llegado a la oficina y ya hay una fila de personas esperando para hablarle. Todos sus días son atípicos.

Siempre llega a casa muy tarde, y a esa hora se pone a ver Netflix con su esposa. Se acuesta tardísimo. Los domingos come pizza en familia. También le gustan el vino y el queso. Oye desde una sinfonía de Beethoven hasta *El Serrucho*, de Mr. Black.

Le molesta el calor, pero también el frío. Disfruta la soledad, le estorba la bulla. No le gusta bañarse los domingos. Desde hace 20 años, celebra en COOSALUD su cumpleaños, día en que le gustaría poder dormir más. Confiesa que se abstrae con facilidad. Nadie lo conoce mejor que Luz Stella, su esposa.

Ella sabe cuándo quiero hablar y cuándo no. Nos entendemos tanto que no hay necesidad de hablar, estamos en un nivel de perfección. Es una relación fácil, simple. La perfección está en la sencillez. Salimos a comer y nos tomamos un vino. No hablamos, estamos ahí, tenemos mucha conexión.

Su mayor temor es defraudar a los fundadores de COOSALUD, que han puesto toda su confianza en él.

Siento mucho miedo de que se sientan frustrados, de que al final no sea capaz de dar el último empujón para que la empresa tome otro rumbo. Sé que tengo que retirarme algún día, y no será tan lejano, pero quisiera dejar la empresa bien formada, porque aún falta ejecutar otras acciones que permitan seguir haciendo historia en el futuro.

Por eso se ideó la reorganización empresarial, que está a punto de ser aprobada y que convertirá a la empresa en el imperio que siempre soñó, porque González siempre visionó la riqueza en medio de la pobreza.

Sabe que valió la pena haber emprendido semejante odisea. Al ascender a la cima más alta, mira las huellas en medio de la tierra y las piedras y piensa que las otras escaladas hay que emprenderlas en forma colectiva, salvaguardando los logros alcanzados, sin arriesgar las metas cumplidas.

Hoy, al ver la empresa que formó tras 24 años como líder, está convencido de que cada golpe, cada frustración, cada puerta que se cerró, cada trasnochada, cada discusión con su familia por las intensas jornadas laborales, valió la pena.

La gente cree que con lo de la angina se me quebró el corazón. Están equivocados, se me compuso. Ahora soy más feliz, más humano, más llorón. Soñar casi me cuesta la vida.

EPÍLOGO

La esperanza no se enferma

La esperanza no se enferma. Un sueño colectivo y popular transformado en una empresa de salud, les cambió la vida a millares de colombianos. Habría que volver al principio y re-encontrar a los fundadores, un grupo de líderes del barrio El Pozón, la mayoría mujeres, quienes en 1994, en medio de la pobreza absoluta, crearon sin proponérselo la que sería la EPS más grande del régimen contributivo.

Sus fundadores siguen en el barrio, al pie de sus propios sueños. Como Aniano Cantillo, quien después de estar dictando clases de Física y Matemáticas a domicilio a los jóvenes de la zona suroriental de Cartagena, para ganarse la vida, terminó siendo el primer presidente de COOSALUD. Y ni hablar del grupo de mujeres que empezó con el proyecto y volvió la empresa un verdadero matriarcado: Candelaria, María Helena, Amparo, Nancy, Sayda, Margarita y tantas otras que sería imposible nombrarlas en este espacio. Todas lograron pasar por una universidad, gracias a la oportunidad que les dio la empresa. Están quienes aman tanto la compañía que, aunque pensionados, siguen trabajando en ella por ser una franja esencial de los años vividos. Es el caso de Edilberto de la Hoz Zabala, “el Pana”, quien lleva más de la mitad de su vida siendo el mensajero de COOSALUD, porque sus sueños aún no se extinguen. Siguen intactos.

Están también esos usuarios que se sienten para siempre en deuda con COOSALUD. Es el caso de Elvia, que no podía ser

madre y, embarazada a los 40, tuvo su primer bebé en la EPS, un parto que le costó dos mil pesos, el precio de su afiliación. Hubo partos que resultaron un milagro, como el de María del Carmen Quiñones, que nació sin órganos genitales, fenómeno que aún hoy causa sorpresa, mucho más hace 21 años.

La hazaña organizacional de esta empresa de salud, que ha encarado airoso las crisis que el sector ha vivido en la historia reciente del país, es haber perseguido equilibrios en una sociedad desigual, privilegiando el aspecto humano y social, reafirmando al paciente por encima de cualquier aspecto económico del sistema de salud, sin menoscabar el derecho a la salud de la población y el servicio de salud integrales. Una reflexión cotidiana para una práctica humana en toda la institución desde su nacimiento, ha sido evitar el fatídico panorama de las filas interminables de pacientes en las puertas de los hospitales, sin poder ser atendidos; evitar cualquier colapso por deudas contraídas en centros hospitalarios; encarar con sabiduría la privatización de la salud o la corrupción en los servicios que llegó al colmo de los “paseos de la muerte” en Cartagena.

Cada vez que un hospital se cierra en una ciudad o en cualquier lugar del país, la pérdida en la conquista de los Derechos Humanos es terrible e irreversible. Para COOSALUD, eso está claro desde su génesis, porque es un principio.

El manejo de la salud en la ciudad y el país es una de las prioridades del ciudadano. Los resultados han sido alentadores en COOSALUD: dos veces fue escogida como el Mejor lugar para trabajar en Colombia y puesta en el *top* de las mejores empresas de Latinoamérica. La mejor evaluada por sus usuarios, según el Ministerio de Salud, el número de afiliados en 2017 subió a 1.859.594. Casi todas las personas del régimen subsidiado se unieron a COOSALUD. En solo el año 2016 realizó 27 millones

de atenciones en trece departamentos del país, benefició a 1.371 niños de los programas de Semilleritos, 262 en el programa de ambiente, 339 en la escuela de fútbol, 260 en música, 330 niños ahorradores y 640 abuelos a través del programa Canitas Felices. Se erigió en el mejor modelo solidario y marcó la diferencia con el resto de EPS. Las 4.088 cooperativas existentes en Colombia generan 240.304 empleos, de los cuales COOSALUD aporta unos 3 mil directos e indirectos. Cerca del 74 por ciento de la planta de la empresa corresponde a mujeres, porque fueron ellas quienes creyeron en el proyecto desde su inicio. Es la cooperativa que pertenece al sector solidario de país, cuyos dueños son los asociados, entre los que están tanto los fundadores de la empresa como quienes entran a trabajar en la EPS. El aporte mensual de cada grupo de interés depende de si se trata de un asociado de El Pozón o de un cargo directivo en la empresa.

De las 380 empresas solidarias que se crearon en el país, solo quedaron ocho, entre ellas COOSALUD, una de las más competitivas del mercado. La organización desea expandirse y dejar de ser solo una EPS, para convertirse en un *holding* empresarial que agrupe otros negocios. Esto también lo quiere hacer para liberarse de tanto decreto del Gobierno Nacional y trabajar siempre en pos del bienestar de sus afiliados.

Estas dos décadas han sido maravillosas. Tanto, que pueden señalarse con el dedo y verificarse en la cotidianidad. Sus directivos siguen viviendo en el barrio donde gestaron la iniciativa, arraigados a sus ancestros, muy próximos a la Ciénaga de la Virgen y a los cordones de pobreza de la ciudad. Conocen de cerca los dramas humanos de sus vecinos y comparten los frutos que generó este imperio, creando nuevas iniciativas de convivencia y responsabilidad social para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Cada diciembre se oyen los cantos del barrio Olaya Herrera en el concierto que organiza la cooperativa con 70 niños, hijos de afiliados y asociados, quienes se forman y ensayan en una escuela de música que les construyó COOSALUD. Pero no solo la música tiene el poder transformador de las realidades, también el deporte y la práctica del ajedrez, como un ejercicio del pensar. La EPS tiene escuelas por todo el país y patrocina Ajedrez al Parque, una estrategia de RCN Radio para impactar positivamente a los más necesitados. Otra disciplina a la que le apostó fue el fútbol. A través del deporte, niños y jóvenes aprenden sobre los valores y el ser. Uno de los más aventajados es Ángel Tomás, un niño diagnosticado con déficit de la hormona de crecimiento, pero un gigante del balompié.

A ellos y a otros cientos ha impactado COOSALUD, tras 24 años generando un bienestar, que se traduce en mejor salud y más felicidad, tarea que a su gerente, Jaime González, casi le cuesta la vida. Sus sueños siguen en pie como el primer día. Con la vehemencia del que, al llegar a la cima, sorteaba peñascos y no se ufana de los logros, sino que, al contemplar el infinito, traza las líneas de un nuevo horizonte entre las nubes del tiempo.



Laura Martínez Duque

EL SACRIFICIO DE UN PEÓN

**Perfil de
Jaime González Montaña**

*¿Qué son los problemas? Encrucijadas.
¿Cómo se resuelven? Eligiendo un camino.
¿Cómo saber cuál es el mejor? Renunciando a algo.*

Porque el verdadero conflicto está en renunciar a las otras opciones. En el dolor de lo que se deja atrás. Por eso el que va de aquí para allá, dando tumbos, está perdido. Y el estratega avanza porque asume lo que no vivirá, lo que no será... Se trata, claro está, de aprender a sacrificar.

JAIME GONZÁLEZ MONTAÑO

Jaime González Montaña

Jaime González Montaña nació el 28 de agosto de 1962 en la ciudad de Montería, departamento de Córdoba, pero las primeras imágenes de su infancia se remontan a los tiempos en que recorría las calles desiguales y polvorientas de las zonas rurales del departamento de La Guajira. Tal vez por la fuerte impresión que tuvo al llegar, con 6 años de edad, a lo que parecía un genuino mercado árabe. El corredor fronterizo donde entraba la riqueza petrolera de Venezuela era el lugar en que se había asentado buena parte de la diáspora sirio-libanesa en Colombia y donde, diariamente, cientos de hombres y mujeres, como los González Montaña, llegaban en busca de un mejor destino económico. A comienzos de los años setenta, la frontera era la zona más próspera de La Guajira, una vorágine de hombres, motores y arena levantada sin tregua por los vientos alisios de aquel territorio semidesértico, donde González Montaña pasaría su infancia, abrumado por el polvo y el ruido, y donde, sin saberlo, recibiría los primeros estímulos de una intensa actividad comercial y multicultural.

Jaime fue el último de los 12 hijos que tuvo el matrimonio de Esteban González e Isabel Montaña, una pareja de origen humilde que se conoció y se casó en Chimá, un municipio de Córdoba cuya principal y única actividad comercial era la agropecuaria. Esteban había trabajado algunos años en la construcción de la refinería de Barrancabermeja y con los recursos

obtenidos por la liquidación de su empleo, emprendió la búsqueda de nuevos horizontes. Nadie sabe a ciencia cierta cómo llegó a ese pueblo lejano y olvidado donde la única actividad que producía agitación era la polarización del bipartidismo político, pero se estima que llegó entre 1935 y 1937 pues el primer hijo del matrimonio nació en 1940¹.

Esteban, nacido en 1900, tuvo a sus 40 años el ímpetu necesario para emprender una nueva vida más reposada y alejada del agitado ritmo de Barrancabermeja. Con el dinero ahorrado en sus años de trabajo en la refinería, montó una tienda de abarrotes que no solo fue un próspero negocio, sino que también se convirtió en un ‘tertuliadero político’ gracias a la vena liberal de su propietario. Allí se discutía la gran conflagración mundial –la actualidad de aquel entonces– y la convulsionada situación política nacional. Esta tertulia fue tranquila e inocente hasta 1942, año en que termina la hegemonía conservadora y los contertulios pasaron a ser “conspiradores del régimen”.

El asesinato del líder político Jorge Eliécer Gaitán dio inicio al período conocido como La Violencia. La familia González Montaña se vio obligada a vender el negocio y a trasladar su residencia a Montería, la capital del departamento, lo que implicó pasar de la relativa comodidad de vivir en un pueblo a padecer las penurias de la “gran ciudad”. Esteban, con más de 50 años y sin formación académica, enfrentó ingentes dificultades para conseguir un empleo y sostener los gastos de su numerosa familia. La situación recrudeció e hizo que Jorge, el mayor de los hijos, se viera obligado a enlistarse en el ejército. Podría decirse que la historia de los González-Montaña es la misma de tantas familias colombianas: desplazadas y desmembradas por la violencia histórica del país.

Isabel, la matriarca, comenzó a trabajar como profesora en un colegio del barrio donde se instalaron. Sus ingresos aliviaron la situación económica, pero resultaron insuficientes porque la familia siguió creciendo. En Montería nacieron los últimos cuatro hijos, entre ellos Jaime, el menor. Para esa misma época, Gustavo, el tercero, fue admitido en la Base Naval de Cartagena y decidió marcharse rumbo al destino más prometedor de aquel entonces: Maicao en La Guajira.

Este municipio fronterizo, fundado en 1927, aprovechando la riqueza petrolera de Zulia en Venezuela, se convirtió en una suerte de bodega que recogía la mercancía del contrabando que entraba por la bahía de Portete, en la alta Guajira. Esta vorágine comercial atrajo a la colonia sirio-libanesa que, junto con los venezolanos, los colombianos de todas las ciudades del país y los indígenas wayús, crearon un poderoso mercado multicultural entre las décadas de los sesenta y los setenta.

Instalado en Maicao y gracias a su extraordinaria habilidad para los negocios, Gustavo se convirtió en un próspero comerciante de artículos eléctricos. Al poco tiempo decidió asociarse con los empresarios venezolanos que controlaban el suministro de la energía del pueblo, que provenía de Venezuela y solo llegaba al centro de la naciente ciudad. Fue Gustavo, junto con sus aliados extranjeros, quienes extendieron las redes eléctricas a los barrios que emergían a un ritmo vertiginoso. Todo marchaba tan bien que Gustavo decidió llevar al resto de la familia al lugar donde la abundancia parecía ser ley.

Jaime González nació enfermizo, con problemas de visión y una extraña debilidad que le impedía cualquier esfuerzo físico.

La menor agitación podía provocarle un mareo o un desmayo. Por eso, su madre, sus hermanas y las hijas de éstas, ya grandes, se turnaban para mantenerlo en brazos, evitarle cualquier esfuerzo y prodigarle toda clase de cuidados. Los hombres de la familia, recelosos, manifestaban su desaprobación. Temían que, además de enclenque, terminara convertido en un remilgado bueno para nada.

Y como no podía salir a correr y a hacer travesuras, como los otros niños, se limitó a observar. Siempre sentado y obligado a la calma, su única actividad era mental. El mundo afuera le despertaba una gran curiosidad, pero él solo podía mirar lo que pasaba a su alrededor. Por lo tanto, se dedicó a contemplar con detenimiento lo que sucedía al interior de esa casa familiar tan numerosa. Su mente infantil tomaba nota de todo: veía hombres y mujeres trabajando diariamente, sin falta y con disciplina. Veía cómo ese esfuerzo pronto daba los frutos de un bienestar evidente. También fue testigo de muchos errores, de malas decisiones y de sus consecuencias. González lo reparaba todo y de todo aprendía algo, casi como un hábito compulsivo que conserva hasta hoy. Pero era todavía un niño cuando, por primera vez, sacó provecho de esa contemplación forzosa que había moldeado su carácter a partir de la debilidad.

Comenzó a asistir al colegio. Por aquella época la educación escolar primaria comenzaba a partir de los 7 años de edad. Pero su madre, quien había trabajado como maestra escolar antes de casarse, se encargó de educarlo en casa y le enseñó a leer desde muy niño. Cuando alcanzó la edad suficiente para ingresar al colegio, ya leía y realizaba operaciones matemáticas básicas. Pero había un inconveniente: su salud. Los deportes y la educación física eran actividades estrictamente prohibidas para él. En tal caso, decidió que reemplazaría las horas de actividad

física por horas en la biblioteca del colegio. Tendría que leer y hacer reportes orales de sus lecturas.

La imagen de un niño débil y enfermizo, obligado a permanecer en la biblioteca mientras el resto de sus compañeros fortalecían sus cuerpos y sus vínculos, haría sonar las alarmas de un matoneo seguro. Bien podría ser el recuerdo más traumático de cualquier infancia. Pero no fue el caso de González, a quien la enfermedad le había dado lecciones tempranas de resistencia. Con 7 años de edad, ya se había resignado a recibir toda clase de medicinas y menjurjes que le repugnaban, pero que sabía convenientes para su salud. También había aceptado esa quietud que, además de desesperarlo, lo había aislado de tantas experiencias, de otros niños y de sus propios familiares. Pero, sobre todo, había aprendido a no quejarse y a aceptar las cosas tal y como eran.

No obstante, su precoz estoicismo fue puesto a prueba. La alegría de comenzar el colegio se diluyó en aquellas horas interminables en la biblioteca, acompañado solo de libros, viendo lo que sucedía allá afuera, oyendo las risas y los gritos, mientras él pasaba las hojas en silencio. Por primera vez lo invadieron el desconsuelo y la impotencia. ¿Por qué era todo tan diferente para él, por qué no podía ser como cualquier niño de su edad? ¿Como todos los hombres y las mujeres de su familia! Ellos eran grandes, llenos de vigor. No era justo, pensaba, y agachaba la cabeza para continuar leyendo y no mirar más. Fue con el pasar de los días y las hojas de sus libros que comenzó a perderse en esos mundos fantásticos que se abrían ante sus ojos, embarcándose en las aventuras de cientos de héroes y viajando, a través de sus historias, lejos de la biblioteca. Al regresar de aquellos maravillosos periplos, se divertía narrando a sus compañeros todo lo que había vivido. Gracias a eso, descubrió que

tenía buena memoria para recordar cada detalle de lo que leía. Así, fue obligándose a ser cada vez más preciso en las descripciones de sus relatos.

Casi sin proponérselo, comenzó a destacarse en el colegio. Todos los sábados se celebraban actos para izar la bandera, condecorar al mejor alumno y convocar a los estudiantes a realizar presentaciones de canto y poesía. Era de esperar que el niño que se la pasaba en la biblioteca fuera elegido para declamar poesía en representación de su grupo. La primera vez lo hizo tan bien que siguió haciéndolo todas las semanas. Memorizaba cualquier texto sin problema, recitaba los versos al pie de la letra y fue apasionándose tanto con el género que devoró cuanto libro de poesía había en la biblioteca.

Un profesor, Sixto Amador Muñoz, reparó en aquel niño que declamaba poemas con tanto gusto, y se interesó aun más cuando supo de sus largas jornadas en la biblioteca. Finalmente, decidió tomar cartas en el asunto y, gracias a eso, se convertiría en la primera gran influencia de Jaime González. El hombre, a medida que el niño iba creciendo, se dedicó a orientarlo en las lecturas. Atrás iban quedando los cuentos infantiles para darles paso a los clásicos de la literatura que todo adolescente debería leer. Esta suerte de educación personalizada y adicional al bachillerato, representada en horas y horas de lectura, hizo de González un estudiante aventajado, con un promedio sobresaliente y una formación muy por encima de la media de sus compañeros.

Pero el niño, un observador agudo, también se había dedicado a estudiar con atención las dinámicas de sus compañeros. Temía algún tipo de represalia por causa de su aislamiento pues sabía que no resistiría un ataque físico. Pragmático y sagaz, puso en marcha una estrategia preventiva y, simplemente,











decidió hacerse indispensable para sus compañeros más pendencieros. Nada le costaba ayudarlos con sus trabajos y explicarles los temas más difíciles, también aceptaba de buena gana integrar sus equipos. De esta manera, no solo nunca lo atacarían sino que, además, lo protegerían. Y así salió del colegio: ileso, victorioso y con un amor inquebrantable por la lectura que lo había salvado.

Por ese amor, a los 17 años y en la encrucijada de elegir un oficio, soñaba con estudiar Filosofía o Literatura. Quería que su vida transcurriera entre libros, y no se hacía más preguntas. Tampoco supo responderle a su familia de qué iba a vivir, y de nada serviría tratar de explicarlo. En aquel momento, los hijos podían elegir entre ser abogados, médicos, odontólogos y hasta sacerdotes. Cualquier otra cosa carecía de prestigio y era una pérdida de tiempo y de dinero. Así que no había muchas opciones para el ahora adolescente que, además, sabía elegir bien sus batallas. Aquella la sabía perdida y no insistió demasiado. Resolvió convertirse en médico y preparó sus maletas. Partiría, a vivir y a estudiar, con dos de sus hermanos, hacia Bogotá.

El impacto que supone, para un cuerpo acostumbrado al calor, la llegada a Bogotá, se acuñó en una anécdota del más célebre de los costeños. Para Gabriel García Márquez era imposible no sentirse desdichado cuando, cada noche, se acostaba muerto de frío en una cama que parecía mojada “por pura maldad”. A González también le costó adaptarse al gélido clima capitalino que ponía a prueba su espíritu. Pero el verdadero desafío era enfrentar una ciudad en las antípodas de todo lo que conocía, donde tenía que tomar sus propias decisiones, demostrar lo que era y lo que quería ser.

La salud del joven aún preocupaba a su familia, por lo que se decidió que viviría en casa de unos parientes y no en la pensión

estudiantil adonde irían sus dos hermanos. Sin embargo, los fines de semana los visitaba sin falta en una residencia universitaria en Chapinero, atraído, además, por el ritmo vibrante de aquel barrio estudiantil. En esas visitas, no solo compartía con sus hermanos, sino también con un grupo de estudiantes de diversas disciplinas y distintas regiones, con los cuales inició conversaciones filosóficas sobre la vida y el país. Dentro de ese grupo estaba Álvaro Sáenz (q.e.p.d.), quien ya era abogado y estaba haciendo una segunda carrera en Filosofía.

Era la primera vez que González se cruzaba con alguien próximo a convertirse en lo que él había querido ser. Y, tal vez por eso, supo despertar la empatía del futuro filósofo que lo “adoptó” de inmediato, no obstante, bajo una seria advertencia: “No te vas a ir de acá, como si nunca hubieras salido de la costa”. Cuando alcanzó la mayoría de edad, quiso emanciparse de la atención excesiva sobre su salud y decidió vivir con sus hermanos en la pensión estudiantil. Allí comenzaría su vida adulta y un capítulo fundamental para su futuro, signado por las palabras de su nuevo amigo y mentor, el filósofo: su segunda influencia fundamental.

Era un grupo variopinto. Había antropólogos, abogados, artistas y filósofos de diferentes edades y procedencias. A todos los distinguía una precoz madurez intelectual, nacida de un insaciable apetito mental. Y cada uno venía de una disciplina distinta, porque todas las áreas del conocimiento les interesaban. Eran los tiempos de intelectuales como Jorge Child, Lucas Caballero Calderón (Klim) y Alfonso Palacio Rudas, que encendían el debate con sus columnas mordaces de exquisita erudición. Esos eran los referentes del grupo y precisamente, como

exhortaba el Cofrade en *El Espectador*, estos muchachos estaban determinados a “no tragar entero” y se juntaban, periódico en mano, a discutir sobre política y economía. Eran *habitués* de la Biblioteca Nacional y de la Luis Ángel Arango. De ahí seguían la ronda por los cafés del centro hasta que los agarraba la noche en interminables tertulias.

Entendían que el arte, en todas sus formas, les proponía disparadores para cuestionar sus propios juicios e ideas. Eran amantes del cine y fieles asistentes al teatro de La Candelaria, justo en su mayor esplendor. Tenían un interés estético por interpretar los espacios que habitaban y se esmeraban en saber de arquitectura y diseño. No se perdían un concierto en el auditorio León de Greiff, pero también fueron los primeros devotos del Goce Pagano. En fin, eran jóvenes que encarnaban el espíritu de una época convulsionada y fascinante, que en Colombia tuvo su epicentro en Bogotá, particularmente en el campus de la Universidad Nacional.

A ese grupo de jóvenes intelectuales llegó Jaime González—todavía enclenque, provinciano y con 18 años apenas cumplidos—rebotante de entusiasmo y seguro de sí mismo, pues se sabía un gran lector destacado en el bachillerato y poseedor de una memoria envidiable. Algo habían visto en él, y eso le infundía confianza. Comenzó a asistir a las reuniones en los cafés del Centro, a las tertulias que organizaban y a cuanto evento pudiera acompañarlos. El grupo lo acogió rápidamente, todos parecían interesados en conocer sus puntos de vista y lo hacían partícipe de las discusiones.

Pero el entusiasmo de González fue menguando notablemente y, luego de unas pocas intervenciones desafortunadas, comenzó a rezagarse en silencio. Los temas que abordaban y el léxico que empleaban eran ininteligibles para él. No reconocía ningún

referente, ningún autor, como si jamás hubiera tenido un libro en las manos. Estaba decidido a abandonar cuanto antes aquel sinsentido y así se lo comunicó a su amigo el filósofo que, a todas luces, había cometido un craso error llevándolo allí, pensaba González.

El filósofo entornó los ojos..., algo no encajaba. Sabía que González se la pasaba con las narices metidas en cuanto libro y periódico se le atravesaba. De modo que lo sometió a un pequeño interrogatorio sobre sus hábitos de lectura, qué leía y cómo lo hacía. Le enseñó a leer con un diccionario en la mano y le indicó que, de los periódicos, lo más importante eran las columnas editoriales. Le explicó que debía formar su criterio entendiendo las opiniones de los expertos, para luego leer las noticias con propiedad y discernimiento. Además, debía enfrentarse a lecturas más complejas, textos académicos y filosóficos que lo desafiara intelectualmente. Y lo más importante: de ninguna manera podía renunciar al grupo.

Siguió las instrucciones al pie de la letra. A regañadientes al principio, pero con la resignada disciplina que ya lo caracterizaba y cada vez más estimulado por el progreso, se fue sintiendo más seguro a la hora de argumentar con el resto del grupo. Algunos compañeros, que habían empezado a escribir para diferentes medios de comunicación, lo buscaban para conocer sus impresiones y aceptaban de buena gana sus sugerencias. Y si bien había absorbido una ingente cantidad de nueva y valiosísima información, lo que sucedió a un nivel mucho más profundo tuvo que ver con una apertura mental que sacudió sus cimientos y de la que no hubo marcha atrás.

Fue un cambio estructural que se manifestó en sus hábitos e intereses. González, criado al son del vallenato y la salsa, comenzó a apreciar el dramatismo musical de una ópera y la

maestría instrumental de un concierto de la Filarmónica. Él, que no concebía nada mejor que una película de pistoleros, fue descubriendo poco a poco ese cine inquietante que llegaba de Europa, con otro tipo de historias que lograban estremecerlo y, con el tiempo, se convirtió en el cinéfilo avezado que es hoy. Antes de su llegada a Bogotá, no tenía noción de pintura o de plástica y ese cuadro famoso, de un tal Picasso, le parecía un simple garabato. Pero, no tardó demasiado en alinear su intelecto y su sensibilidad para comprender que el arte sublimaba las tensiones humanas y que, ese Guernica, era un ejemplo de cómo el hombre buscaba representar los horrores de la guerra.

A comienzos de los ochenta Venezuela sufría las consecuencias de la segunda crisis mundial del petróleo de 1979 y enfrentaba, además, la violenta devaluación del bolívar en lo que se conoció como el Viernes Negro, una debacle financiera que cambiaría para siempre la historia económica de ese país, con efectos igualmente graves para Colombia, donde las grandes operaciones de intercambio mercantil se vieron perjudicadas y el comercio informal de las fronteras recibió un golpe mortal. Ciudades como Maicao no volverían a ser las mismas en términos económicos ni sociales, pues, en un intento por recuperarse, La Guajira abriría sus puertas a las mafias del narcotráfico y pagaría los costos humanos de sus bonanzas.

El desplome económico de Maicao supuso un fuerte revés para la familia González Montaña. Jaime y sus hermanos se vieron obligados a abandonar los estudios en Bogotá, pues su manutención allí era insostenible. Decidieron regresar a la costa y el clan se reunió nuevamente en Cartagena, donde se radicaron

definitivamente. La vida del joven González en la capital fue una experiencia fundamental, pero más corta de lo que hubiera querido o imaginado. No obstante, le había cumplido a su amigo el filósofo: regresaba a su costa completamente transformado.

Nunca olvidaría sus orígenes y la grandeza que entraña una vida austera, pero su paso por Bogotá y aquel influjo cultural cambió para siempre su visión del mundo. Había comprobado, en él, la potencia del arte para la transformación social. Y, en ese momento, cuando partía con tristeza de Bogotá, no alcanzaba a imaginar el impacto que tendría en tantas otras vidas. En unos años, cuando tuviera el poder para hacerlo, llevaría su proyecto social, de cultura y recreación, a pueblos carenciados y olvidados como el suyo. Sabía, por experiencia, que el mejor regalo que podía hacerles a tantos niños y jóvenes era lo que él mismo había recibido: una oportunidad.

Jaime González recuerda con exactitud nombres, fechas, autores, un artículo de la Constitución o una sentencia de la Corte Suprema de Justicia. Pero su interlocutor se sorprenderá cuando traiga a colación un dato suelto, un detalle, algo dicho al pasar hace mucho tiempo. Un dato que no tendría el menor interés para el presidente de una de las empresas más grandes del Caribe y, sin embargo, González lo recuerda. Esta capacidad nace de una atención en el interlocutor, pues todo lo que sucede en una conversación es información. De todo se nutre.

Cuando era un niño, en lugar de correr y jugar, estudiaba. Tal vez por eso, su mente desarrolló un apetito insaciable, una voracidad por alimentarse sin pensar en discriminar los temas entre superfluos o encumbrados. Sigue siendo un estudiante permanente

y, gracias a ello, puede hablar sin titubeos sobre casi cualquier cosa, utilizando figuras y metáforas siempre didácticas para explicar sus ideas. Su discurso discurre sin problemas entre la alta cultura y la sabiduría popular. Con la misma soltura con que conversa con autoridades gubernamentales, empresariales y con los ejecutivos de COOSALUD, lo hace en el barrio Olaya Herrera, donde viven muchos de los afiliados de su empresa. Con ellos charla de forma animada y directa, sabe el nombre de cada uno, recuerda sus historias particulares, se interesa por sus vidas.

Para él, la clave de todo ha sido la persistencia y la disciplina. Sus logros saltan a la vista, pero sabe que gran parte de lo conseguido entraña pérdidas y puertas que alguna vez se cerraron. Las negativas se transformaron en nuevas estrategias, cambios y soluciones. Tal vez por haber sido un niño físicamente débil, desarrolló una férrea resistencia mental. No obstante, es un hombre sensible y algo de eso se percibe en su voz, que fácilmente se quiebra cuando se emociona al hablar de temas como su familia, su madre, su infancia. Es fuerte, pero sabe que en el fondo sigue siendo el mismo niño que recitaba poemas y solo podía conciliar el sueño en los brazos de su madre.

Jaime González Montaña cumplió 56 años y, desde hace 24, con el apoyo decidido de los fundadores, ha llevado a COOSALUD a ser una empresa de corte comunitario, pero con una visión de clase mundial. La mitad de su vida es la historia de esta empresa, una de las más sólidas del país, elegida varias veces como la mejor en su sector por la calidad de sus servicios, por la aceptación entre sus afiliados, por el orgullo que despierta en sus empleados y por su reputación corporativa. Este es el testimonio de un hombre que supo moverse estratégicamente en los períodos más difíciles de la historia reciente de Colombia, un país cuyos problemas sociales y políticos aún asombran al mundo.

Conocer la historia de COOSALUD es entender una parte de la complejidad del caso colombiano, con foco en el sector salud. Acceder al relato de Jaime González, en primera persona, es una lección de emprendimiento y estrategia empresarial. Pero es, sobre todo, una lección de liderazgo.

Este libro plasma la ruta de un líder que ha demostrado que la clave, en tiempos de incertidumbre y crisis, ha sido concentrarse en el factor humano. Humanizar los procesos no riñe con la tecnología ni con la optimización de los sistemas. El mismo que afirma que detrás de la máquina debe existir un ser humano sonriente y empático, un ser humano que sonrío porque goza de un bienestar en su entorno laboral. Y eso, para González, distingue a una empresa y asegura su sostenimiento en un mundo cada vez más competitivo y deshumanizado: pensar en el bienestar de los empleados y en el de sus usuarios, quienes, en este caso, son personas cuya salud e integridad están en riesgo.

No se propuso ser un líder. Simplemente su forma de hacer las cosas siempre estuvo orientada hacia los resultados según la tarea asignada. Es sencillo: cumplir con disciplina, rigor y empeño. Para él, hay un enfoque generalizado y errado en preguntar “¿Cómo es un buen líder?”. Lo que debería plantearse es, “¿Qué debe hacer ese líder?”. Y ese líder idóneo debe producir con los recursos disponibles, asumiendo que los resultados no pueden ser irresponsables y cortoplacistas. Un líder debe crear una estructura sólida, que permanezca en el tiempo y se sostenga con firmeza ante la adversidad.

Para él, un buen líder sabe conformar un buen equipo. Debe tener, además, la capacidad de mediar entre las partes y solucionar los conflictos. Por eso, el líder debe garantizar la propugnación de las ideas y asegurar que se ejecuten en tiempo y

forma. Un equipo debe alcanzar siempre los objetivos, por eso hay que definir, a partir de las ideas de todos, un plan de acción con metas y tiempos. El líder es quien cumple con esas cuatro características.

Ese liderazgo acarrea enorme responsabilidad y enorme poder. Para González, el poder es precisamente la posibilidad de servir al otro; de hacer las cosas que otros no pueden; de ayudar a mejorar, no el mundo, pero sí la vida de muchas personas. Insiste en que un líder es quien lidera a los demás, quien logra tener autoridad por sus ideas y sus buenos resultados. La credibilidad nace de la confianza propia y de la que los otros depositan en él. La credibilidad hace el liderazgo. No duda en afirmar: “Quiero poder...” y, luego de una pausa, continuar “poder servir a los otros, poder solucionar algunos de sus problemas”.

No soporta la idea de fallarles a quienes han depositado tanta confianza en él. Hoy COOSALUD tiene dos millones de afiliados, más de 16 mil asociados y cientos de niños y jóvenes que se benefician de los programas de responsabilidad social de la empresa. Niños que a través del arte y el deporte reciben la oportunidad de transformar su futuro. González está convencido de que la responsabilidad social es la base del éxito de su empresa y su mayor capital estratégico. Procurar el bienestar físico y mental de sus trabajadores y de sus familias beneficia a la empresa, al entorno y al país. Para él, si todas las empresas asumieran esa responsabilidad, habría una mancomunidad de esfuerzos apuntando al bienestar de todos los colombianos y el futuro sería más promisorio para las generaciones venideras.

Desde luego, se necesitan recursos económicos para viabilizar un cambio social. Es por esto que Jaime González no riñe

con el ánimo de lucro y COOSALUD es prueba de cómo hacerlo. Los resultados saltan a la vista: es la mejor EPS del régimen subsidiado, según el *ranking* del Ministerio de Salud; la mejor empresa para trabajar en Colombia y la sexta en Latinoamérica, según el *ranking* de GPTW (Great Place to Work); una de las 10 empresas con mejor reputación en el país.

En 2009, Jaime González recibió el grado de “Caballero” del Senado de la República, como reconocimiento a la labor desarrollada en beneficio del sector asegurador del país. No obstante, afirma que los logros han sido de un equipo de personas que lo han acompañado y que han dejado la mitad de sus vidas en COOSALUD. Es un tipo sencillo, que no gusta de grandilocuencias ni de títulos rimbombantes. Es más, se identifica con un personaje como Pedro Picapiedra. Con la jocosidad que lo caracteriza, explica: “Es un tipo honesto y trabajador, enamorado de su mujer y con la gran fortuna de tener una familia y un buen amigo. Un hombre cuya felicidad reside en una rutina simple, de hacer bien su trabajo y volver todas las noches a su casa y a su hogar”. Un personaje ingenuo, dice González, quien sospecha que la clave de la felicidad está en la ingenuidad.

Tiene una obsesión por cumplirle a la gente y responderles a quienes han creído en él. Esto le ha representado grandes costos físicos y emocionales, pero también un orgullo enorme. Es un caso atípico que ha desmontado mitos y presupuestos: Jaime González demostró que una empresa puede nacer de las carencias y convertirse en una de las más sólidas y rentables. La historia de COOSALUD es la de un grupo de personas provenientes de los barrios marginales de Cartagena que persiguieron el sueño de alcanzar a los grandes e impactar positivamente en su comunidad y en el país.

Jaime González sabe que queda mucho por hacer. El camino recorrido sigue ampliando el norte y entraña cada vez más responsabilidades. Su principal preocupación es no cumplirles a los dos millones de afiliados que ya dependen de COOSALUD y a los muchos que están por llegar. A tantos jóvenes que encuentran en la música y el ajedrez una oportunidad como la que él mismo recibió siendo muy joven: la posibilidad de soñar y cumplir los sueños.

Captura al peón

El peón es el más importante instrumento de la victoria

W. STEINTIZ

El primero de febrero de 1996, un joven odontólogo de 33 años se dirigía al barrio Boston de Cartagena de Indias a cumplir una cita de negocios, pero al llegar al lugar acordado pensó que había un error. Estaba en la puerta de una biblioteca pública y alrededor no había nada parecido a una empresa. Luego alcanzó a ver la cartulina pegada en una de las ventanas a modo de letrero: COOSALUD. La empresa que supuestamente estaba interesada en sus servicios ni siquiera tenía oficina propia. Suspiró, lamentando las horas que estaba próximo a desperdiciar, y entró.

Mientras cruzaba los estantes de libros empolvados, advirtió su desilusión. Tenía las esperanzas puestas en ese tipo de negocios porque sabía, mejor que nadie, el revolcón que estaba sufriendo el sector de la salud. Él mismo estaba comenzando a perder sus clientes más valiosos, los que pagaban la consulta privada, porque estos comenzaban a afiliarse a las nuevas empresas promotoras de salud. Su trabajo como odontólogo del Seguro Social le representaba un salario fijo, pero insuficiente para los gastos de su familia. Necesitaba conseguir nuevos ingresos y para ello estaba reactivando la IPS que había creado

años atrás pues, en definitiva, la Ley 100 estaba cambiando para siempre el modelo de la salud en Colombia, pero sin dudas se necesitarían más y mejores hospitales, clínicas e instituciones prestadoras de servicios de salud. Sin embargo, una empresa que improvisara su sede en el espacio prestado de una biblioteca de barrio, desde luego, tenía necesidades más urgentes. Antes de suspirar, por segunda vez en el día, se encontró con tres hombres que le sonreían.

Sabía que los fundadores de COOSALUD habían llevado a cabo una tarea admirable. Estos hombres, provenientes de barrios paupérrimos de Cartagena, habían logrado reunir a miles de familias de su comunidad para administrar los recursos del Estado y constituirse como una empresa solidaria de salud. El modelo era revolucionario: los más pobres, que históricamente habían sobrevivido por cuenta de la caridad de los hospitales públicos, ahora no solo se convertían en clientes con capacidad de elegir los servicios y las instituciones de su preferencia, sino que además eran los administradores de su propio seguro de salud.

Pensando en eso, precisamente, este odontólogo había aceptado reunirse con ellos para ofrecerles los servicios de su IPS y asegurar un contrato.

Pero aquellos tres hombres tenían otra idea en la cabeza. Estaban interesados en Jaime González, el odontólogo de 33 años que era, además, asesor de la gerencia del Seguro Social de Bolívar. El mismo que había logrado conciliar los diferentes grupos del sector en pugna por el ineficiente servicio de salud y que, para ese entonces, ya era reconocido como el mayor entendido de la Ley 100 en la región. Conocimientos que Jaime había adquirido a lo largo de un camino trazado por azar, recorrido por intuición, pero siempre con disciplina.

Todo comenzó con una carrera que poco lo entusiasmaba. Su corazón joven se inclinaba por los libros y los números, pero había asumido, tal vez por influjo de su familia, que sería médico. Luego de cursar un año de Medicina general en Bogotá, la crisis económica que atravesaba su familia y que hacía insostenible su manutención en la capital, lo obligó a mudarse a Cartagena. Aprovechó aquella interrupción para cambiar de carrera y estudiar Odontología en la Universidad Tecnológica. No era un oficio que le apasionara y apenas vislumbraba su futuro, pero sabía que forjarse un buen porvenir implicaba dar buenos pasos en el presente. Bajo esa premisa, se dedicó a concluir sus estudios con rigor y, al culminar su año rural en San Antero, Córdoba, abrió un consultorio privado en el Centro Histórico de Cartagena. En ese entonces el sistema de salud en Colombia ya presentaba fallas estructurales desalentadoras, pero tal vez fue ahí, ante la adversidad, que Jaime tuvo un palpito sobre su próxima movida: se especializó en gerencia en salud. Una elección “exótica” para la época y una jugada audaz a la luz del tiempo; tal vez la primera de todas. En el marco de esa especialización conoció a los médicos Harold Castillo y Iáder Rojas, con quienes conformó la IPS que finalmente lo llevó a COOSALUD.

Mientras estudiaba en la universidad, Jaime se hizo amigo del líder estudiantil Carlos Díaz Redondo, quien más adelante sería concejal y luego alcalde de Cartagena. Entusiasmado por sus ideas, decidió integrar la unidad legislativa de Díaz en el Concejo. Su trabajo consistía en investigar sobre diferentes temas de política sectorial, para preparar los debates que se discutían en el Concejo. A comienzos de los noventa, el acceso a Internet era un lujo de pocos, por lo que Jaime pasaba largas horas en la

biblioteca estudiando, consultando libros, preparando informes y, sin saberlo, recibiendo una información fundamental para los años venideros. Fue así como llegó a sus manos la ley de reforma al sistema de seguridad social en salud. ¿Quién mejor que él, que se había especializado en la gestión de recursos de la salud, para desmenuzar, entender y explicar al equipo de qué se trataba el nuevo modelo que, precisamente, estaba transformando el flujo de recursos de salud del Estado hacia los entes territoriales?

Aun así, Jaime ejercía la odontología como su principal fuente de ingresos. Luego fue vinculado al Seguro Social de la Regional Bolívar. Para el momento en que llegó a la institución esta ya se encontraba en un proceso de transformación y división en cuatro negocios: la Entidad Promotora de Salud, la Administradora de Riesgos Profesionales, la Administradora de Pensiones y la Gerencia administrativa de las IPS. Un prestigioso pediatra de la región, Jerry Cuesta Romero, fue elegido como gerente regional de la EPS del Seguro Social. Al aceptar el cargo, invitó a Jaime González a acompañarlo como su asesor. Este aceptó de buena gana el ofrecimiento pues, aunque no le representaba una mejora salarial, sí era un campo de acción para poner en práctica sus conocimientos. En muy poco tiempo, pese a estar a la sombra de su amigo, comenzó a destacarse por su gestión.

Una de las primeras tareas de González consistió en interactuar con los diferentes grupos de interés de la EPS. Se trataba de satisfacer las necesidades de todos los involucrados y para ello tuvo que aprender a conciliar, a negociar y a dar resultados con los recursos disponibles. “Como el buen cocinero, que puede improvisar un gran plato con los pocos ingredientes que encuentra en la nevera”, explica.

Estos fueron los factores que hicieron de Jaime González una autoridad en salud, aunque muchos creyeran que era

simplemente un odontólogo del Seguro Social. Fue el camino que desembocó, ese primero de febrero, en la oficina prestada de COOSALUD, donde tres hombres esperaban que se convirtiera en el nuevo gerente al mando de su empresa solidaria. Acababan de despedir al quinto gerente en 18 meses de existencia y necesitaban urgentemente un líder.

Más se demoraron ellos en hacerle la propuesta, que González en rechazarla. Dentro de sus planes inmediatos no había lugar para tomar las riendas de una empresa inestable. Les expresó, con el mayor respeto, que su principal interés en esos momentos era sacar adelante su IPS y que, si bien se sentía honrado por el ofrecimiento, se veía en la obligación de rehusarlo. Todavía hoy logra transmitir, con una mirada, la desazón de aquellas personas ante su negativa.

Pero sus interlocutores no estaban dispuestos a dejarlo ir tan fácilmente. Entendiendo sus prioridades, le hicieron una contrapropuesta: COOSALUD contrataría los servicios que les ofrecía, siempre y cuando pudieran acreditarse como una empresa Administradora del Régimen Subsidiado (ARS), para lo cual debería estar dispuesto a asesorar la formulación del proyecto que para ello debían presentar.

González sopesó los beneficios que dicha apuesta podría traerle a su empresa en un mediano plazo y decidió aceptar. Pero puso una condición: seguiría trabajando en el Seguro Social y trabajaría en COOSALUD para elaborar la propuesta y, de ser aprobada, contratarían los servicios de su IPS.

El procedimiento sería el siguiente: COOSALUD contrataría a un médico que se encargaría de la gerencia y González trabajaría como director y asesor del gerente. Mantendría sus labores habituales en el Seguro Social y se dedicaría a la formulación y presentación del proyecto que radicarían ante la Secretaría

de Salud. Para ello, y teniendo en cuenta que se trataba de una apuesta incierta, Jaime debió desdoblarse entre el Seguro Social, su IPS y COOSALUD, el lugar al iba a trabajar todos los días, antes y después de su jornada laboral a redactar en el único computador que tenía la empresa, lo que finalmente sería la hoja de ruta de la institución.

El proyecto fue concebido en un término de mes y medio y, para su elaboración, González se basó en distintos marcos de referencia, haciendo gala temprana de su característica innovación disruptiva. Como punto de partida, echó mano de la estructura organizativa del Seguro Social, que conocía en detalle, y sobre esa base comenzó a formular el proyecto de la ARS, tomando prestados elementos de la nueva ley laboral (Ley 50 de 1990) y del reglamento interno de una empresa de fertilizantes que operaba en Cartagena. Para los contratos con los prestadores de salud utilizó la minuta de un contrato de construcción de un particular que había firmado el Distrito.

Para sorpresa de todos, el proyecto no solo fue aprobado, sino que además fue elogiado por los funcionarios del Distrito encargados de evaluarlo. Los directivos de COOSALUD entendieron que se encontraban ante una persona capaz de asumir un liderazgo real para su empresa y arriesgaron su vínculo con González imponiéndole un ultimátum: ahora que la empresa sería una ARS, debería estar dispuesto a tomar las riendas de la misma como gerente o, de lo contrario, terminarían cualquier tipo de relación laboral con él.

González entendió que a COOSALUD poco le interesaban los servicios de su IPS y, ante la disyuntiva, tomó la decisión de dejar a un lado su pequeña empresa y aceptar el ofrecimiento. Pero, lo hizo bajo la condición de mantener su trabajo en el Seguro Social y de que le dieran total autonomía para cumplir el proyecto de la ARS.

Su primera decisión al mando consistió en plantear una estrategia diferencial en la captación de nuevos afiliados. Por esos tiempos, la afiliación era una carrera implacable que se hacía casa por casa, convenciendo a las familias de elegir una empresa por encima de otras. COOSALUD debía competir con otras EPS, mucho más grandes y con más experiencia, que contrataban los servicios de agencias de mercadeo para promocionarse. González entendió que, para llegar a la comunidad, debía trabajar con la comunidad y contrató a las personas provenientes de los barrios que le interesaban. Personas que sabían cómo llegar a las casas, cómo interactuar y empatizar con los futuros afiliados. El resultado: COOSALUD se quedó con el 50 por ciento del mercado.

Al cabo de un par de años, González terminaría por tomar la decisión de renunciar al Seguro Social para dedicar toda su atención a la gerencia de COOSALUD, haciendo oídos sordos a los reclamos y consejos de sus allegados que, para esa época, tenían la idea de que trabajar para el Seguro Social era la apuesta más firme que podía hacer cualquier profesional de la salud de clase media. González, por su parte, intuía que el futuro del sector se encontraba en las administradoras de salud, tanto en lo público como en lo privado, y que el panorama no era el mejor para las empresas estatales. El curso de los acontecimientos terminó por darle la razón: el ISS desaparecería pocos años después de que él renunciara.

Tenía que darse ese periplo, tenía que recorrerse ese camino para que González, por fin, pudiera terminar de darles sentido a una serie de decisiones y acciones que había estado realizando, más o menos intuitivamente, desde que se graduó como

odontólogo: su resolución exótica, por decir lo menos, de estudiar una especialización en gerencia en salud; su compromiso con la labor política, su temprano interés por conocer la ley de Seguridad Social hasta en el más mínimo detalle; su disposición de asesorar al gerente del ISS en materia de administración y de aceptar ser su mediador ante los grupos de interés, aun cuando su vinculación contractual a esa institución seguía siendo en calidad de mero profesional en odontología; la decisión de abandonar la IPS que había fundado; su apuesta, para muchos descabellada, de arriesgar la estabilidad laboral y económica propia y de su familia por asumir exclusivamente las riendas de una cooperativa incipiente. Todo esto terminó por tener sentido en el momento en que COOSALUD comenzó a marchar según su propia visión.

Esa visión había sido conformada por una mezcla propicia de intuiciones y experiencias. En primer lugar, Jaime presentía que la posibilidad de que COOSALUD funcionara adecuadamente, incluso en lo más básico, en lo que toca su administración, dependía de que sus directivos aceptaran una verticalización en la toma de decisiones. De su experiencia con el manejo de grupos en tensión había aprendido a negociar sin ceder en lo fundamental, y por ello impuso como condición para asumir como gerente que las cosas se hicieran, como dice él desfachatadamente, “a lo Frank Sinatra: ‘a mi manera’”.

También entendía que la probabilidad de éxito de su apuesta era directamente proporcional tanto a la capacidad de hallar soluciones simples a problemas complejos y aprender de otras experiencias y evidencias para afrontar los retos —como en el caso de la empresa de fertilizantes y los contratos de construcción—, como a su recursividad. Pero, sobre todo, Jaime intuía que la clave para avanzar radicaba ante todo en su capacidad de renunciar

a múltiples opciones para concentrarse en una sola idea, en un objetivo claro. Ese objetivo era que, ante la debacle del Seguro Social, COOSALUD se convirtiera en la EPS de los pobres.

Corría el año 1996, y en aquel entonces sí que era cierto que afrontar los retos del sector salud, especialmente en el régimen subsidiado, requería una enorme inventiva y capacidad para adaptarse a las condiciones precarias que ofrecía un sistema que no había terminado de inventarse, y que se veía permanentemente amenazado por una economía en crisis y una preocupante inestabilidad política. Tanto la apertura económica, que había terminado por sofocar al sector industrial, aumentando las cifras de desempleo (lo cual afectaba directamente la financiación del régimen subsidiado, tal como estaba prevista en la reforma de 1993), como el escándalo de las supuestas relaciones del gobierno del entonces presidente Ernesto Samper con el narcotráfico, habían hecho imposible la implementación de cualquier política pública para la salud. Estos, entre muchos otros factores, hacían que la idea de sacar adelante, desde cero, una “EPS de los pobres” fuera improbable, por no decir inviable. Como señala González: “Era el peor de los mundos para nacer, pero gracias a la escasez y a la precariedad estuvimos obligados a explorar y a buscar”. Jaime González renunció a lo seguro y apostó a un sueño que comenzaba. Para él COOSALUD iba a ser la más grande. Lo decía como cuando un niño afirma que va a ser astronauta.

Cuando él cuenta la historia de la empresa, lo hace por etapas. Relata que esta ha venido sufriendo transformaciones a lo largo de estos 24 años. Para él, COOSALUD se divide así:

2

Mate de alfil y caballo contra rey

Quien no asume un riesgo nunca ganará una partida.

PAUL KERES

Para 1998, COOSALUD iba afianzándose cómodamente como la EPS del régimen subsidiado más importante de Cartagena, y la labor de Jaime González como gerente brindaba cada vez más garantías para su funcionamiento, su sostenibilidad y su crecimiento en un mediano y largo plazo. Como ejemplo, habían pasado de ocupar una oficina prestada en la biblioteca a arrendar una casa plenamente equipada para una adecuada administración de la empresa, que ya contaba con más del 50 por ciento de su mercado objetivo. En resumen, González estaba a la cabeza de una pequeña empresa con un futuro modesto pero promisorio.

Sin embargo, ese panorama se iba a modificar abruptamente con el cambio de Gobierno en 1998, cuando Andrés Pastrana, el nuevo presidente, designara como ministro de Salud a Virgilio Galvis, quien decidió tomar cartas en el asunto, cada vez más inmanejable, de la proliferación inusitada de empresas solidarias del régimen subsidiado. Estas, por las facilidades existentes, en términos institucionales, para ser creadas y recibir los respectivos subsidios de ley, suponían la dilución de los recursos públicos en una red de pequeñas empresas que, por lo

general, terminaban siendo inoperantes. González brinda una buena fotografía de este panorama:

Una empresa solidaria se creaba con la cédula porque, para crearla, se necesitaba que un grupo de personas decidiera organizarse y administrar el subsidio. Antes, con cinco mil afiliados y un millón de pesos de patrimonio, se creaba la ESS. Frente a esta situación, el nuevo ministro expide el Decreto 1804 que establece que una empresa solidaria de salud, incluso si ya había sido constituida, debía tener al menos doscientos mil afiliados y un patrimonio de diez mil salarios mínimos; es decir, dos mil quinientos millones de pesos de la época. Se estableció además un plazo de 18 meses para el cumplimiento de este decreto.

Para COOSALUD esto supone un primer gran reto. Las nuevas exigencias del Gobierno se sumaban al agravamiento de una crisis hospitalaria que se había iniciado a mediados de la década de 1990, provocando el cierre parcial o total de clínicas, hospitales y puestos de atención en todo el país, y dificultando, con ello, la adecuada prestación de los servicios por parte de las EPS a sus afiliados. Sin embargo, fue precisamente ante esta crisis que González encontró la oportunidad de hacer crecer la empresa y alcanzar las metas de patrimonio y cobertura que les imponían desde el Ministerio de Salud.

En 1996, arriesgando su reducido patrimonio, COOSALUD decide invertir en la creación de una pequeña red de IPS que brindara atención de primer nivel (es decir, los cuidados más básicos) a sus afiliados, en su gran mayoría habitantes de las zonas más desprotegidas de Cartagena. Para ello, la empresa habilitó tres centros médicos en casas alquiladas, cuyo mayor activo, recuerda su González, era un ecógrafo. Esta medida

probaría ser acertada en un mediano plazo, pues le permitió a la EPS controlar una parte del gasto que representaba la atención médica a los afiliados y ser mucho más eficiente en la administración de los subsidios.

Pero está claro que no basta con una atención de primer nivel, puesto que las personas se enferman de cosas mucho más graves y, como dice González, “los pobres no se enferman menos que los ricos, que sí pueden pagar clínicas privadas”. Decidió entonces aumentar su apuesta con la provisión de servicios de mayor complejidad y, con ello, con el control del gasto y la oportunidad en la atención. En 1997 consigue un contrato de manejo de la Clínica de Tumores de Cartagena, que estaba al borde del cierre, una operación sin precedentes en el país. Allí comienza a prestar atención de segundo y tercer nivel, primero para sus afiliados y después para usuarios de todas las EPS de la zona, contribuyendo a llenar un vacío que ni el mismo Estado estaba en capacidad de cubrir.

A pesar de que estas medidas apuntaban a mejorar la eficacia en la atención y la administración de los recursos, no solucionaban directamente el problema que enfrentaba la EPS ante las exigencias del decreto del ministro Galvis. El tiempo corría en contra de González, que aún debía hallar la manera de aumentar el patrimonio de la empresa y la cantidad de afiliados, cosa que no era muy factible de lograr en los extramuros de Cartagena solamente. Así pues, lo primero era capitalizar la empresa, y luego usar ese músculo económico para salir a buscar nuevos usuarios.

La estrategia que ideó González es hoy vista por él mismo como sorprendentemente innovadora. Supuso una nueva y riesgosa movida para la empresa, siguiendo su lógica de sacrificar para crecer. Lo que hizo fue calcular el rendimiento –en un











término de tres años— de los tres puestos de salud que tenían y comprometer ese rendimiento con unos inversionistas que pudieran inyectar capital, garantizando con ello un crecimiento inmediato del patrimonio de la EPS, mediante una figura similar a la de una concesión vial. Así, a cambio del usufructo de esos centros médicos, COOSALUD logró recaudar \$1.200 millones de la época, y acercarse al umbral fijado por el mencionado decreto del Gobierno.

Ya con mayor liquidez, COOSALUD emprendió la segunda parte de su estrategia para permanecer en el régimen subsidiado. Esta consistió en buscar alianzas estratégicas con otras EPS de distintas zonas del país, cuya subsistencia se veía igualmente amenazada. “Tenía el dinero, pero me faltaban los afiliados para obtener la licencia, a la luz del nuevo decreto”, dice González refiriéndose a la habilitación que la Superintendencia Nacional de Salud debía otorgarle a la empresa para operar a nivel nacional, pues hasta entonces su área de acción se limitaba al departamento de Bolívar. Esto requirió de una dura labor de persuasión, pues se trataba de una estrategia sin precedentes en el caso de una EPS del régimen subsidiado. La idea era adquirir o fusionar otras entidades para obtener el número de afiliados requeridos y, adicionalmente, presentar un plan al Ministerio y a la Superintendencia Nacional de Salud para convencerlos de que la estrategia podía ser una buena medida para evitar el cierre total de otras empresas más pequeñas, amainando así la posible pérdida de tantas clínicas por una liquidación irreversible de estas entidades. El resultado fue que COOSALUD obtuvo la habilitación en 2001.

Esta estrategia de adquisiciones permitió que la empresa se expandiera a los departamentos de Santander, Antioquia y Valle del Cauca, convirtiendo a COOSALUD en la EPS del

régimen subsidiado con mayor cobertura en Colombia: 450 mil afiliados en 350 municipios. A partir de este momento se definió un proceso de crecimiento inteligente, que establecía crecer en algunos municipios y salir de otros. Para 2010, COOSALUD contaba con un millón doscientos mil afiliados en 203 municipios.

Claramente, no fue un camino sin escollos y la fusión con otras empresas tampoco fue un proceso del todo armónico. En primer lugar, se trataba de alianzas por conveniencia, y más que eso, por supervivencia. Se sabía que los acuerdos sobre los beneficios que recibiría cada una de las partes iban a ser complicados y requerirían negociaciones duras entre las cabezas de distintas empresas que, en principio, estaban en igualdad de condiciones en términos de jerarquía institucional. Eran pares y, como bien había aprendido González desde su época de negociador entre la gerencia y los grupos de interés del Seguro Social, esa situación de horizontalidad dificultaba la toma de decisiones asertivas, que beneficiaran a todos los involucrados.

Así pues, el reto de conseguir las metas para mantener a flote la empresa se había multiplicado: forzar, con persuasión y autoridad, ese organismo horizontal que englobaba los intereses de varias EPS hacia una estructura vertical. Desde su punto de vista, esto era innegociable y, en tal medida, volvía a aferrarse a su principio rector como negociador: llegar a acuerdos sin ceder en lo fundamental. Lo primero era convencer a sus pares de esta idea. Al lograrlo, ellos mismos aceptaron que González fuera la cabeza de la nueva estructura, reconociendo con ello que, de todas las empresas agrupadas en esa unión espontánea, COOSALUD era la más fuerte económicamente, la más viable y la de mayores perspectivas de crecimiento.

González recuerda este período como una época de aprendizaje y, sobre todo, de confirmaciones: cada vez entendía mejor cuál era su estrategia para afrontar las situaciones de crisis y reconocía su capacidad para negociar con otros a partir de reglas claras, con firmeza y autoridad y tomando ejemplos de otros ámbitos para dar soluciones innovadoras a problemas complejos. Comprendió que era mejor sacrificar intereses inmediatos en pos de resultados más lentos, pero más seguros. En definitiva, fue formando su carácter para conducir a COOSALUD por la senda correcta, al tiempo que le aumentaba su patrimonio y su cobertura.

Este talante de líder no dejó dudas entre sus pares en cuanto a su capacidad para asumir la cabeza de una EPS con presencia a nivel nacional, incluso teniendo en cuenta los fuertes recelos que podía suscitar el hecho de que fuera precisamente un empresario de la costa Caribe quien tomara las decisiones que afectaban una serie de entidades de regiones como Antioquia, Santander y el Valle del Cauca, sabiendo el regionalismo que, en este sentido, impera en el interior del país. Pero, más allá de estas superficialidades, para los interesados resultaba innegable que González contaba con la intuición, el ímpetu y la valentía necesarios para llevar a cabo las movidas intrépidas que podían llevar esa unión —que convirtió a COOSALUD en una EPS nacional— al punto al que llegó y al que parecía dirigirse con paso seguro.

3

El mate de Morphy

La acumulación de pequeñas ventajas lleva a una supremacía considerable.

W. STEINITZ

La coyuntura que representó el decreto de 1999, y que provocó la desaparición de buena parte de las casi 300 empresas solidarias de salud que se crearon en el país desde 1993, fue el detonante para avizorar el potencial que tenía COOSALUD para convertirse en una gran empresa, una de las más importantes del sector salud a nivel nacional y, sin duda, la más importante del régimen subsidiado. Esta es la etapa que Jaime González denomina como “COOSALUD 3.0”. El curso de los acontecimientos en un escenario que inicialmente se mostraba adverso y pedregoso, terminó por situar a la empresa en una posición ventajosa, ampliamente fortalecida y con un panorama prometedor.

El crecimiento inusitado de COOSALUD planteaba nuevos retos. No podía desconocerse que esa situación, que se mostraba tan provechosa, bien podía volverse un fardo difícil de cargar, en la medida en que era una experiencia radicalmente nueva para todo el gobierno comunitario de la empresa, nacida como una modesta cooperativa en uno de los barrios más pobres de Cartagena, administrada por gente del mismo barrio.

Y era el caso del mismo gerente de la empresa: un odontólogo, con una especialización en gerencia, que en cinco años pasó de manejar una cooperativa barrial a velar por la salud de más de 500 mil personas en todo el país. Aunque era cierto que se sorteaban los retos que iban apareciendo sobre la marcha, era claro que, en algún punto, su falta de preparación formal podría minar la posibilidad de aprovechar mejor la nueva situación:

Había cosas que hacía por intuición, pero no sabía la técnica. Se presentó la dificultad con la cuestión patrimonial y de afiliados, y logramos desarrollar unas estrategias para poder solucionarlas. Pero, resuelto este problema, llegaba otro: ¿Cómo administrar la expansión? ¿Qué hacer para que este crecimiento no se desbordara y terminara aplastándonos? Para esa situación no estábamos preparados, pues no la esperábamos.

Y si eso aplicaba para él, mucho más para los miembros del gobierno cooperativo, entre los que había solo un profesional, y para los funcionarios, cuya formación y capacidades eran apenas operativas. Así pues, González decidió sacrificar el patrón de crecimiento de COOSALUD, que no paraba de recibir nuevas afiliaciones y aumentar su patrimonio, para enfocarse en la formación del personal y en el fortalecimiento de sus capacidades directivas y administrativas. También se concentraron esfuerzos en crear un ambiente laboral que fomentara el trabajo en equipo y la creatividad, lo que, sumado al rediseño de los procesos y al uso de las tecnologías, llevaba a una mayor calidad en la prestación de servicios. Se trataba, pues, de prevenir un crecimiento desbordado e inmanejable y privilegiar la calidad y los resultados en salud. Una vez más, lo importante era sacrificar lo inmediato con miras a resultados mayores a largo plazo.

Así, Jaime González comenzó por lo que consideró más imperioso: su propia capacitación. Inició un MBA en la Universidad de los Andes, para adquirir las habilidades y capacidades necesarias para administrar una empresa tan grande y robusta como COOSALUD a inicios de la primera década de este siglo. Y esperando asemejarse, también, a lo que leía en las hojas de vida de los principales ejecutivos de las empresas que más admiraba, todos con posgrados en universidades extranjeras. Como él aún no podía darse el lujo de estudiar por fuera (lo haría después), decidió hacerlo en la que consideraba la mejor universidad del país.

Después, con conocimiento de causa acerca de la buena inversión que suponía estudiar, instó a sus compañeros del gobierno cooperativo de la entidad a que siguieran la misma ruta: estudiar y prepararse para un mejor desempeño en el rol que les correspondía dentro de la organización. Y no solo para satisfacción personal sino, sobre todo, para estar a la altura del desafío que tenían en sus manos luego de la sorprendente expansión que habían logrado.

Paralelo a ello, la empresa enfrentaba el reto inmediato de articular las nuevas sedes de la EPS en una estructura general organizada, con lineamientos operativos y eficientes que permitieran el funcionamiento adecuado de la empresa en el ámbito nacional y no solo en el núcleo central. En primer lugar, el mayor problema que veía González era de comunicación. ¿Cómo conectar la sede principal con todas las oficinas remotas? La solución debía ser lo más sofisticada posible pues se requería el traspaso de la información en tiempo real y la revolución de la Internet ya era un hecho. Por ello, decidió hacer una gran inversión en una red privada virtual y adquirir una porción de banda ancha en un contrato con EPM (hoy UNE).

Cuando esto se hizo, la tecnología de la conectividad apenas comenzaba a abrirse paso en el país, lo que da cuenta del olfato que siempre lo ha distinguido, esa cualidad de saberse anticipar, de advertir las oportunidades e identificar el potencial en un estado de cosas incipiente.

Esta apuesta temprana por la tecnificación en el terreno de las telecomunicaciones, sumada a otras inversiones importantes en materia de tecnología para la prestación de los servicios de salud, supuso eventualmente una ventaja de COOSALUD respecto a otras EPS del régimen subsidiado, e incluso del contributivo.

González entendía que esa ventaja podría capitalizarse para que COOSALUD fuera cada vez más competente frente a otras empresas que brindaban los mismos servicios. Estaba convencido de que la clave para sostenerse en el mercado estaba en la satisfacción de sus afiliados. Este sería el principal objetivo de la empresa que serviría, además, como un indicador para medir la calidad de los servicios ofrecidos y garantizaría su crecimiento sostenido y ordenado. En la medida en que avanzaba en sus estudios, comenzaba a entender esto cada vez mejor. Por ello, después de conseguir su MBA en 2006, dedicó sus esfuerzos a la certificación de calidad de COOSALUD.

“En esta etapa de consolidación empresarial, el reto ya no era patrimonial, sino de calidad”, afirma quien desde su labor como gerente acentuó el énfasis en el perfeccionamiento de los procesos conducentes a la consolidación de la calidad en la atención. De este modo, terminaba por dar forma al derrotero propuesto desde 2001: capacitación del recurso humano, tecnificación de la empresa y cualificación del servicio. Tan seguro estaba de haber liderado bien este trabajo, que decidió ponerlo a prueba frente al ICONTEC, la principal entidad certificadora en calidad del país. El proceso, que culminó en 2008, dio

como resultado que COOSALUD fuera la primera EPS colombiana con una certificación formal en gestión de calidad. A eso se sumó un sinnúmero de certificaciones en distintas materias: gestión ambiental, seguridad laboral y felicidad de los trabajadores, entre otras. Con relación a la felicidad, González tiene una posición clara y valiosa:

Fui a todos los municipios pregonando las cuatro apuestas: ser el mejor lugar para trabajar; ser el mejor modelo solidario; ser la mejor empresa de salud; ser una empresa creadora de valor económico, de valor para la sociedad. Eso implicaba que nuestros afiliados se mantuvieran sanos y, si se enfermaban, eran atendidos rápidamente, con un buen servicio de calidad, y la gente que los iba a atender lo haría con una sonrisa. Eso se convirtió en una promesa al usuario y a nuestros trabajadores: la gente de COOSALUD debía estar con una sonrisa siempre, y para eso debíamos ser el mejor lugar para trabajar. Teníamos que apostarle a la felicidad, porque uno no puede sonreír si no está bien, si no es feliz. Empecé a buscar y participamos en un *ranking* de felicidad. La felicidad no es individual, es colectiva. Si el único feliz soy yo, soy un egoísta infeliz. Debemos hacer de la felicidad una pandemia.

Lo anterior expresa uno de los principales intereses de González Montaña como gerente de COOSALUD. Él entiende que la calidad de la atención a los afiliados depende directamente del bienestar y el gusto que experimenten los mismos trabajadores de la empresa, y por ello dedica buena parte de sus esfuerzos a consolidar la EPS como el mejor lugar para trabajar. González confía en su labor en ese sentido y, por eso, de la misma manera en que lo hizo con el ICONTEC, decidió medir los índices de satisfacción de sus empleados mediante los procesos

de evaluación del Instituto Great Place to Work, líder mundial en mediciones de este tipo. Dicha firma tiene en cuenta variables como que los trabajadores se sientan tratados como personas, que los jefes gocen de credibilidad entre sus subordinados y que estos cuenten con las garantías para encontrar un equilibrio entre su trabajo y su vida familiar y personal.

Para el año 2011, COOSALUD ocupó el cuarto lugar a nivel nacional en la medición de Great Place to Work, y el número 15 en Latinoamérica. Pero González no estaba satisfecho. Tomando en consideración esa misma evaluación, implementó otras medidas para aumentar el bienestar de sus trabajadores. En 2015 volvió a medirse en el *ranking*, que esta vez puso a la entidad en el primer lugar a nivel nacional siendo, además, la única empresa colombiana en ingresar al *top 10* a nivel latinoamericano.

Pero la visión de González al someter su empresa a este tipo de evaluaciones y certificaciones iba mucho más allá de la simple corroboración de una realidad institucional. Su intención era posicionar a COOSALUD entre las empresas con mejor reputación en el ámbito nacional, como una estrategia para competir de manera certera en el sector de las afiliaciones, trazando la ruta que seguirían luego muchas otras EPS, tanto del régimen subsidiado como del contributivo, ratificando la intuición que tenía González de que la vía para hacer crecer este tipo de empresas se basaba en la calidad y no en las meras cifras. Esto en un momento tremendamente álgido para el sector, que comenzó a enfrentar el cierre de varias EPS y una oleada de embargos que puso en jaque todo el sistema de salud en Colombia. “Yo sabía que si recuperábamos la confianza de los externos e internos, íbamos a salir de la crisis”, afirma. El curso de los acontecimientos terminó, una vez más, dándole la razón.

Una anécdota curiosa, a este propósito, condensa el interés enorme de González por la calidad en la atención y la confianza de los usuarios en su EPS. La expone además con desparpajo, restándole importancia:

Mi teléfono celular es la misma línea 01 8000, de COOSALUD. El celular mío es el mismo desde el año 96, cuando llegué a la empresa. Me llamaban los afiliados y los del consejo de administración. Cuando nos volvimos una empresa nacional, había que poner una línea 01 8000, decía la Superintendencia Nacional de Salud, pero no la teníamos. Así que puse mi número celular, y me llamaban a toda hora. Hasta el día de hoy me llama cualquier paciente, y así se genera una crisis ministerial, porque si llegan a la instancia de tener que llamarme es porque no le solucionaron el problema como corresponde.

Esta obsesión por estar al mando de hasta el más mínimo detalle del funcionamiento de una empresa que no paraba de crecer, de capacitarse para ello, de lograr aquellas certificaciones, terminó por pasarle factura hacia el año 2009, cuando sufrió un preinfarto. En ese momento entendió que, más allá de los logros profesionales que había conseguido hasta el momento y del impacto positivo que los mismos habían tenido en la vida de miles de personas de los estratos más carenciados del país, su propia vida carecía de un equilibrio adecuado y saludable. Qué ironía, tratándose de alguien que se ha preocupado tanto por la prevención en salud; de alguien que entiende, como nadie, que es mejor prevenir que curar. Y no solo eso: también era contradictorio con su propia visión de la vida, que concibe como una negociación, donde los sacrificios deben hacerse siempre en función de los resultados esperados, manejando

siempre un equilibrio necesario en los cálculos de costo-beneficio. González describe este momento de su vida como una revelación:

En 2009 estábamos en muchas ciudades y yo viajaba permanentemente a todos lados. Me entrevistaba con alcaldes en cualquier municipio, con proveedores, hacía reuniones con afiliados... Fue una época de mucho desgaste, desde el punto de vista físico y emocional, y eso se tradujo en un evento de salud. Una angina. En octubre del 99, un domingo en la madrugada, sentí un dolor. No soy médico, pero entiendo algunos signos y sabía que me estaba infartando. En el trayecto al hospital hice un repaso por mi vida, pensando qué estaba bien y qué estaba mal. Me di cuenta de que había hecho mucho por la empresa y muy poco por la familia, pues a pesar de que a los míos les daba todo en lo material, les negaba mucho desde el punto de vista del cariño. Ahí empecé a llorar y a pedirle a Dios que me diera otra oportunidad para compartir con ellos. Tengo otra virtud: puedo estar en medio de una situación, por más adversa que sea, y mantener la sangre fría. Llamé al hospital y le dije al director que estaba infartado. El viaje fue una eternidad. Sentí mucha culpa por pensar que les cumplí a todos, menos a mi familia. Hice la promesa de dedicarme a ellos si recibía una segunda oportunidad. Tenía una arteria obstruida y me pusieron un catéter que todavía tengo. Y ahí terminó la etapa 3.0 de COOSALUD.

4

La defensa siciliana

Primero debe hacerse la jugada forzada y luego entregarse a la meditación.

B. BLUMMENFELD

El desgaste físico de Jaime González, que detonó aquel accidente cardiovascular de 2009, no era gratuito. Su labor como gerente de COOSALUD la desarrolló durante un período de cambios permanentes en el sector, que se traducían en una sucesión progresiva de intentos fallidos o solo parcialmente satisfactorios por parte del Gobierno para mejorar el sistema nacional de salud, ampliar su cobertura y aumentar la calidad de los servicios para todos los ciudadanos del país. Objetivos con los que, en teoría, tanto el Estado como el sector privado estaban férreamente comprometidos. El escenario de operaciones de COOSALUD, desde la llegada de Jaime González Montaña a la empresa hasta la fecha presente, ha sido el de un terreno escarpado, un entorno hostil y turbulento, amenazado desde distintos flancos. Por ello ha oscilado siempre, en un frágil equilibrio, entre una precaria sostenibilidad y un rotundo fracaso nacional.

Vale la pena revisar lo que fue ese convulso período desde los ojos y la experiencia de González Montaña. Por una parte, lo que existía en materia de atención en salud en el momento en

que se fundó la empresa, poco después de sancionada la Ley 100 de 1993, que es la médula de una reforma al sistema de salud, liderada por el Gobierno del entonces presidente César Gaviria Trujillo, como respuesta a un sistema inoperante e insostenible y a un mandato de la joven Constitución de 1991, que concibe la salud como un derecho de todos los ciudadanos. Por otra parte, las vicisitudes que enfrentaron los gobiernos subsiguientes y la sociedad colombiana en general, para poner en marcha esa reforma, que nunca terminó de afianzarse como verdadero motor de transformación social, o al menos no como lo habían planeado sus arquitectos, aunque es cierto que supuso cambios sustanciales en la administración y democratización de los servicios de salud en el país.

González Montaña fue un defensor acérrimo de las bondades del sistema de seguridad social, de los avances que supuso la reforma de 1993 y de los principios de los cuales partía. Pero insiste y afirma que la mala memoria del país no permite evaluar con justeza los logros de una iniciativa que, en efecto, ha sido beneficiosa para millones de colombianos pobres, que antes de la Ley 100 no tenían dónde acudir cuando se enfermaban.

Previo a la implementación de la reforma, la cobertura en salud no alcanzaba el 30 por ciento de la población y las tasas de mortalidad infantil y materna eran alarmantes. “La gente tiene mala memoria –insiste González–, porque en el año 90 el parto institucional solo era del 40 por ciento. La oferta hospitalaria era precaria. La provisión de servicios realizada por el Sistema Nacional de Salud era ineficiente, lo que redundaba en un déficit asistencial. Por ejemplo, en Cartagena no había Unidad de Cuidados Intensivos (UCI), ni angiógrafos, ni tomógrafos. La tecnología médica no llegaba a todo el país, se concentraba en las tres ciudades principales, Bogotá, Cali, y Medellín”.

El modelo de subsidio a la oferta para la atención de la población más desfavorecida hacía que los indicadores de salud en el país fueran vergonzosos. La cantidad de recursos que recibían algunos hospitales no se traducían en atenciones efectivas que garantizaran el aumento de años de vida saludables, sino que estaban destinados a financiar la pesada carga burocrática de esos hospitales. González Montaña recuerda el caso del Hospital Universitario de Cartagena (HUC), antes de que lo cerraran por primera vez en 1996. Y lo trae a colación para ilustrar el carácter nocivo de esa burocratización de la seguridad social. Menciona, por ejemplo, que allí había solo dos ambulancias: una de ellas dañada, que nunca arreglaron, y otra con catorce conductores en “comisión permanente”.

Esta lógica administrativa no era exclusiva de los servicios de apoyo, estaba presente en todos los niveles de la institución. Muchos profesionales laboraban de tiempo completo en el hospital, pero, además, ‘el tiempo’ les alcanzaba para trabajar en otras instituciones. Esos ‘vacíos’, dejados por los profesionales de planta, obligaban al hospital a contratar otros médicos para la prestación del servicio. A la gente se le ha olvidado, pero era así.

La coexistencia de ese modelo de seguridad social bismarkiano (enfocado en el trabajador), junto a un Estado benefactor que subsidiaba la oferta en lugar de la demanda (orientado a la población pobre y vulnerable), era la tensión que originaba la problemática sanitaria que existía en el país.

Ese era el panorama de la salud en el país antes de la reforma de 1993. El Sistema General de Seguridad Social, que nace a partir de la Ley 100 de 1993, emerge como una alternativa para cumplir el mandato de la Constitución de 1991, que deja de

considerar el servicio de salud como un derecho exclusivamente vinculado al trabajo y lo reivindica como un derecho fundamental de todos los ciudadanos, al menos en sus funciones más primarias (el cuidado del binomio madre e hijo, por ejemplo), con lo cual el Estado debió reestructurar su legislación para garantizar la cobertura total de sus habitantes en un único sistema nacional que, al momento de formularse la mencionada ley, se pretendía viable y sostenible.

Lo que propuso esta ley –iniciativa, como se ha dicho, del Gobierno de César Gaviria, a través de su ministro Juan Luis Londoño– y que González Montaña describe como “una buena idea mal implementada”, fue pasar del modelo proteccionista del subsidio a la oferta, propio de un Estado benefactor, a un modelo neoliberal de subsidio a la demanda, siguiendo los principios de la política económica del Gobierno de turno, con el objetivo de forzar al sector de la salud a ajustarse a una dinámica de libre mercado y competencia, parcialmente regulada por el Estado, mediante la cual se ampliara su cobertura, se optimizaran sus recursos y se mejoraran las condiciones de sus servicios.

Mediante esta nueva legislación, se delimitan dos regímenes de afiliación: el contributivo y el subsidiado, y la administración de los recursos pasa principalmente a las manos de las Entidades Promotoras de Salud (EPS). Estas funcionan como un paquete de servicios que, en el marco de una libre competencia, se mide con otros paquetes similares en una disputa por los aportes que suponen las afiliaciones de los trabajadores del sector privado, que aportan una parte de su salario (más otra parte que aportan sus empleadores) por razón de su vinculación y la de sus familias. Una parte de ese dinero se destina, a su vez, como aporte parafiscal a la financiación del régimen

subsidiado, cofinanciado con otros recursos públicos, y cuya administración corre por cuenta de EPS similares (EPS-S) en las que los usuarios son los ciudadanos de más bajos recursos, seleccionados mediante una encuesta que se conoce como el SISBÉN (Sistema de Identificación y Selección de Beneficiarios de Subsidios Sociales).

Así, al disponer la ley que los subsidios se financiarían con los ingresos que representan las afiliaciones de los trabajadores, una parte importante del régimen subsidiado se dejó a merced del crecimiento económico del sector privado, particularmente del industrial y de la generación de empleo. Bajo los supuestos de una espiral virtuosa de crecimiento económico y aumento del empleo, el Gobierno Gaviria fundamentó el financiamiento de la naciente ley. Explica González Montaña:

Toda ley se hace bajo unos supuestos. Pero las premisas bajo las cuales se pensó 'nuestra ley' fueron demasiado optimistas pues el crecimiento que se iba a presentar de la industria, gracias al modelo de apertura económica, requería que la infraestructura de las empresas colombianas estuviera al mismo nivel que la de nuestros aliados comerciales. Como en ese momento no se tenía ni la infraestructura física y tecnológica, ni las buenas prácticas manufactureras, nuestra industria quedó en desventaja frente a las empresas de los países con los cuales teníamos acuerdos comerciales. En lugar de ese círculo virtuoso alrededor del crecimiento y el empleo que habrían de asegurarle al Estado grandes ingresos, se dio una ralentización de la actividad industrial y caímos en una espiral viciosa de decrecimiento y desempleo.

Lo explica de esta manera:

Según la Ley 100, el sistema de salud se financia por la ampliación de la Seguridad Social, representada en el aporte de empleados y empleadores. Con estos se sostiene el seguro de salud para el trabajador y su familia y, adicionalmente, se utiliza una parte para cofinanciar la atención de la población pobre y vulnerable a través del régimen subsidiado que complementa el Gobierno con recursos del Presupuesto General de la Nación. Esto implica dos cosas: tiene que haber un crecimiento de la actividad económica que sea intensivo en mano de obra (para el financiamiento de la salud del trabajador y de su familia), y, por otro lado, el Gobierno debe tener un sistema tributario progresivo y eficiente en la recaudación (para el financiamiento de la población pobre y vulnerable).

Y continúa:

Los supuestos del Gobierno establecían que, con la apertura a un mercado global, el crecimiento de la economía para los años subsiguientes iba a ser del 4 por ciento anual, gracias a un mayor número de compradores y al desarrollo de productos y servicios de valor agregado que serían solicitados por un mercado amplísimo. Esta situación iba a tener un efecto directo en la reducción del desempleo, que disminuiría en ese cuatrienio del 18 al 12 por ciento. Con estas proyecciones económicas, la relación de afiliados al régimen contributivo versus el subsidiado sería de 2/1. Era diciembre de 1993.

Aclara la fecha porque, para ese entonces, no se sabía lo que el país habría de enfrentar durante la implementación de la reforma a la salud: una serie de choques económicos, políticos y sociales que influyeron decisivamente en el comportamiento

económico del sector privado y afectaron directamente la sostenibilidad del régimen subsidiado, tal como estaba planeado. Jaime parece tener una gran claridad acerca de cuáles fueron estas variables, y las enumera con propiedad.

En primer lugar, desde 1989, durante el mandato del presidente Virgilio Barco, comienza un proceso paulatino de apertura económica en el país y los aranceles empiezan a disminuir gradualmente; hacia 1991, el presidente Gaviria termina por desmontar abruptamente estos tributos, dejando en evidencia la falta de preparación y competitividad del sector industrial para dicha apertura, y poniendo en jaque la estabilidad laboral de los trabajadores: “La recesión económica derivada de la falta de competitividad de nuestros productos afecta de manera directa la generación de empleo y el recaudo tributario”, afirma González.

Esto afecta notablemente la sostenibilidad del nuevo sistema de salud, puesto que, al aumentar el desempleo, disminuye el recaudo parafiscal que en teoría ayudaría a cofinanciar el régimen subsidiado. Al tal punto que, en los albores del nuevo siglo, había más beneficiarios del régimen subsidiado que cotizantes al contributivo. Este desbalance, que contrastaba fuertemente con las proyecciones económicas que se había hecho el Gobierno, supuso una primera fisura en la reforma que proponía la Ley 100, y comenzó a dar forma a la crisis financiera del sector salud.

Jaime González también atribuye el comienzo de esta crisis a un hecho político concreto, los cuestionamientos que enfrentó el presidente Ernesto Samper, posesionado en agosto de 1994 –solo siete meses después de sancionada la Ley 100–, por supuestos vínculos con carteles del narcotráfico para la financiación de su campaña presidencial. Este hecho afectó no solo la

governabilidad del presidente, sino también las relaciones comerciales de Colombia con Estados Unidos, su principal socio en el mercado internacional, que castigó severamente al país con medidas arancelarias (como la suspensión de los beneficios de la ATPA, que otorgaba preferencias a los países de la Comunidad Andina), en un intento de este país por legitimar su denominada lucha contra las drogas, llegando al punto de cancelar las visas de altos funcionarios del Gobierno e incluir importantes empresas nacionales en su lista negra por supuestos vínculos con el narcotráfico.

Así, la política pública que tenía Samper en materia de salud se hizo virtualmente inviable. González Montaña lo expresa en términos sarcásticos: “¿Qué pasa en el Gobierno de Samper, que tenía un ambicioso plan de Gobierno llamado “Salto social”? Que al final terminó siendo un salto al vacío”. Y es cierto. El escándalo del “Proceso 8.000”, como se llamó a la investigación que subsiguio contra Samper, entorpeció todas las iniciativas gubernamentales en cuestión de seguridad social durante el período 1994-1998. El país se convirtió en un paria internacional.

En 1998 termina el Gobierno de Samper y comienza la era Pastrana con un halo de optimismo: su principal bandera era la paz y por ende buscaba recomponer las relaciones con vecinos y aliados comerciales a tal punto que, recién posesionado, fue recibido con honores en los Estados Unidos. Paralelo a esto comienzan los diálogos con los grupos al margen de la ley y empieza a sentirse en el país una verdadera ola de entusiasmo. Pero los efectos colaterales de todo un cúmulo de decisiones políticas y económicas tomadas en el pasado amenazan esa luna de miel entre el Gobierno y los ciudadanos, que termina de aguar-se con la llegada de la crisis financiera de las hipotecas.

González se refiere a la crisis de los bancos, cuando estuvieron al borde de la quiebra total, como consecuencia, en parte, de la mencionada apertura económica que liberalizó los mercados financieros, permitiendo la entrada de nuevos competidores en materia de créditos y generando una desventaja para la banca local que se inundó de activos problemáticos (hipotecas impagables), representados en bienes inmuebles que, eventualmente, debieron ser rematados.

Este es, según él, el tercer factor que influye en la crisis financiera que impide la implementación adecuada de la Ley 100, puesto que los costos que tuvo que pagar el Gobierno para salvar el sector bancario, y su necesidad de solventarlos, conllevaron el desfinanciamiento de otros programas, entre ellos los del subsidio a la salud. Para acabar de ajustar, comenta González, en el año 1999, el Gobierno expide un decreto que estipula las condiciones financieras de las empresas solidarias de salud y exige el cumplimiento de unas metas en relación al patrimonio y al número de afiliados con las cifras exorbitantes de 2.500 millones de pesos y mínimo 200 mil afiliados. Esto desembocó en una desaparición masiva de empresas pequeñas, y su consecuente absorción por parte de empresas más solventes y competentes, de las que COOSALUD resultó ser un ejemplo notable.

Por lo demás, más allá estas coyunturas, que tienen que ver con los efectos de una mala integración de la economía nacional a una economía globalizada, González Montaña identifica otro tipo de problemas que acompañaron la implementación de la reforma a la salud durante la década de 1990, unos de índole institucional, otros tocantes al diseño mismo de la Ley 100.

En lo que al ámbito institucional se refiere, señala la contradicción que entraña el hecho de que, como es usual en nuestro

país, las leyes y jurisprudencias no se correspondan con la propia realidad y sus complejidades. Considera que aquí hay un primer aspecto problemático en la manera como vino a estructurarse el sistema de salud actual en Colombia. Él cree que el comportamiento de la Corte Constitucional, es decir, sus decisiones en torno a las garantías que se les deben cubrir a los ciudadanos en lo que toca a la prestación de servicios de salud (como la sentencia T-760/2008 que, entre otras cosas, ordena unificar los planes de cobertura de ambos regímenes de afiliación), no se corresponden con una lectura adecuada de la realidad política y económica, y han terminado por sentar unos precedentes que amplían los beneficios de los usuarios a un punto más o menos insostenible para el mismo sistema. Un sistema que solo está preparado para cubrir los requerimientos del Plan Obligatorio de Salud (POS), como son tratamiento para cáncer, sida, operaciones de corazón abierto, problemas neurovasculares, etc.

Los usuarios que, con razón o sin ella, ven vulnerado su derecho a la salud cuando una EPS les niega algún servicio que no está cubierto por este plan básico, es decir, algún servicio considerado como NO POS, acuden al mecanismo de la tutela para adquirirlo y entonces pasa a ser un asunto de interpretación de la rama judicial. Según González Montaña, los jueces han cometido muchas ligerezas, pues amparados en un mandato constitucional sobre el cual no hay un consenso, han fallado a favor de procedimientos más o menos cosméticos o que, en todo caso, deberían cubrirse con otros recursos: unas voces consideran que la salud es un derecho fundamental en términos absolutos y otras abogan solo por unas necesidades básicas que deben ser garantizadas por el Estado. El hecho es que el caos de estas posiciones encontradas continúa aumentando los

costos para las EPS y los proveedores, amenazando la sostenibilidad del sistema de salud en general. González lo expresa claramente:

Para hacernos una idea, en 2001 las reclamaciones por vía tutela eran de 50.000 millones; y para 2011, eran de 3 billones. Esto se dio porque la gente encontró en la acción de tutela el mecanismo para acceder a unos servicios que no estaban dentro del plan básico de salud. Es importante dejar en claro que el plan básico de salud hace parte del contrato social definido por la Constitución del 91 que establece que “la atención básica para todos los habitantes será gratuita y obligatoria por parte del Estado”. Pero también establece que “toda persona tiene el deber de procurar el cuidado de su salud y la de su comunidad”. Esto se traduce en que los gobiernos tienen que proporcionar un plan de salud básico que, en el caso colombiano, es muy extenso y completo. Los otros procedimientos y servicios tienen que financiarse con otro tipo de recursos y, por tanto, considero irresponsable el uso indiscriminado de la tutela para recibir servicios por fuera de este plan de beneficios, ya que el derecho debe ir acompañado de una realidad económica.

Al problema de no saber cuál es el límite de los beneficios en salud que plantea el derecho constitucional, se suma y hasta dificulta aun más el reto –ya enorme de por sí– de aumentar la cobertura al cien por ciento de la población. Estas decisiones judiciales se basaron tanto en un mandato constitucional, que entiende la salud como un derecho de todos los ciudadanos, como en un programa de la Organización Mundial para la Salud (OMS), promulgado a comienzos de la década de 1980, denominado “Salud para todos en el año 2000”, que trazaba

una hoja de ruta para que los gobiernos de los países en vía de desarrollo alcanzaran una cobertura total y acceso en materia de servicios de salud en un término de dos décadas. Todo ello forzó, precisamente, la reforma del sistema de salud que regía en Colombia hasta 1993, a todas luces ineficiente e incapaz de cumplir con las exigencias de dichas políticas. El problema, según Jaime, es que esta premura no se correspondía con la realidad del país, y que el plan trazado en la Ley 100 dependía de un equilibrio muy frágil en el papel e imposible en la práctica.

Pero hay otro problema que parece desprenderse de la Constitución de 1991 y que González ilustra:

Uno de los supuestos de la Ley 100 era que los recursos iban a girarse directamente a las EPS. Pero para el régimen subsidiado este supuesto choca con la realidad jurídica, definida por la Constitución Nacional, que establece un estado descentralizado para la ejecución de los recursos de salud y educación financiados con el Sistema General de Participaciones. Esto implica que los recursos provenientes del FOSYGA y del Sistema General de Participaciones debían llegar primero a los entes territoriales, luego a las EPS y por último a las IPS. Esta larga cadena en el flujo de recursos no permite su control efectivo, pues quedan expuestos a las ‘complejidades y excentricidades de la economía política’. Como se dice coloquialmente: ‘la plata va quedando parqueada en tantos sitios, que se pierde’.

Así pues, la corrupción radicaliza un problema que ya de por sí es complejo y que, para González, es tal vez el mayor obstáculo para conseguir un buen funcionamiento en la prestación de los servicios de salud, el de la celeridad en el flujo de los recursos, que afecta la liquidez de las EPS para cumplir

sus compromisos con los proveedores del servicio (IPS). Dicha liquidez se ve seriamente afectada por la burocracia y por la exigencia constitucional de descentralizar la destinación de los recursos para la salud, recaudados por medio de impuestos y aportes parafiscales de empleados y empleadores del sector privado. La cuota fija que reciben las EPS directamente del Estado para la financiación de los servicios requeridos por los afiliados es la que representa el UPC (Unidad de Pago por Capacitación). Estas UPC son administradas por un ente moderador central, dispuesto por el sistema: antes se trataba del FOSYGA (Fondo de Solidaridad y Garantía), hoy es la ADRES (Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud).

El Gobierno ha implementado una serie de cambios, a través de leyes y decretos, conducentes a corregir los problemas de estructura y financiación del sistema de salud. Con estas normas se ha intentado establecer, por ejemplo, el giro directo de recursos a EPS y prestadores. Podría interpretarse que gracias a esto el flujo de dinero se regularizaría, no obstante, persisten problemas de liquidez derivados de la deuda histórica acumulada y por la nueva deuda de los servicios NO POS que, para el caso del régimen subsidiado, no tienen una fuente clara de financiación. Hoy en día, se estima que el déficit del sector de la salud en Colombia es de casi diez billones de pesos. En este escenario, es posible entender que las EPS ven entorpecida su labor no solo por los efectos devastadores de la corrupción, la excesiva burocratización del sistema y la agobiante acumulación de cuentas por pagar, que terminan siendo activos problemáticos para las EPS de ambos regímenes.

González señala también que, en el diseño mismo de la Ley 100, se encuentran otros factores que han contribuido a la crisis

del sector y que son determinantes para aventurar posibles soluciones. Estos tienen que ver con la división del sistema en dos regímenes de afiliación distintos que, a su vez, reciben un tratamiento desbalanceado por parte del Estado: “Entre el contributivo y el subsidiado tenemos el mismo plan de beneficios: una persona del subsidiado tiene derecho a lo mismo del contributivo, pero a estos les pagan una prima que es un 11 por ciento mayor a la del subsidiado”.

Por otra parte, considera que la universalización o cobertura universal, iniciada en el Gobierno de Álvaro Uribe, no contaba con la cofinanciación que debían emprender los municipios, lo cual trajo grandes problemas en el flujo de recursos. La estocada final la dio la Corte Constitucional, mediante la sentencia T 760 de 2008, que ordenó al Gobierno Nacional ejecutar la igualación de los planes de beneficios, orden que fue acatada por el Ministerio de la Salud sin realizar un aumento proporcional de la prima. La diferencia de los planes de beneficios radica pues, en una hipótesis irrisoria: los pobres se enferman menos que los ricos.

Jaime está convencido de que el sistema sería mucho más eficiente si en vez de dos tipos de operadores existiera uno solo que atendiera a usuarios de ambos regímenes, pues ello permitiría la optimización de los recursos y la dilución del riesgo, además de evitar las disputas que, desde hace años, se dan entre las EPS y prestadores. “Fallamos aseguradores y prestadores porque comenzamos a pelear, y en esa pelea se han perdido 25 años, olvidando que el centro del sistema es el paciente”, afirma.

Gran parte de la solución a la crisis de la salud en Colombia le correspondió al Gobierno de Juan Manuel Santos. La gravedad de la crisis requería medidas audaces e inmediatas y un conocimiento profundo de las causas del problema. El ministro

Alejandro Gaviria, al cabo de un tiempo de su posesión, llegó a un diagnóstico bastante preciso de la situación: “No existe una crisis sanitaria, sino una crisis financiera. Por lo tanto, la solución a la crisis implica una serie de medidas de choque: reglas claras, liquidez y tiempo”.

Las medidas tomadas por el exministro se centraron en la depuración de actores (liquidación de EPS), la regulación de precios de medicamentos, ajustes en el modelo de aseguramiento, la redefinición del Modelo de Atención (MIAS), el mejoramiento de las condiciones de solvencia financiera para los aseguradores, la creación de una entidad para la inclusión de nuevas tecnologías, y la presentación de una ley estatutaria que definía un plan de salud implícito.

El nuevo Gobierno de Iván Duque, con el ministro Juan Pablo Uribe a la cabeza, asumió la responsabilidad de ponerles punto final a las deudas que existen en el sistema de salud. Así mismo y acogiendo las tendencias de los sistemas de salud en el mundo, estableció la calidad como eje movilizador de la transformación del sistema de salud, lo cual implica la formación del talento humano en salud.

Al evaluar, entonces, el curso que ha tomado la implementación de la Ley 100, así como la situación actual del sistema de salud colombiano, Jaime González llega a una serie de conclusiones que, a su vez, lo llevan a diseñar una estrategia para sortear la crisis del sector y aprovechar las oportunidades que se derivan de las políticas de este nuevo Gobierno para ir avanzando en el crecimiento y el mejoramiento en la calidad del servicio de COOSALUD.

5 El gambito

El buen jugador siempre tiene suerte.

J. R. CAPABLANCA

Jaime González Montaña es un hombre pragmático. Considera que la peor forma de intentar dar solución a un problema es desgastarse buscando culpables. Cree en las soluciones sencillas para problemas complejos, en la creatividad y la innovación disruptiva, que consiste en distanciarse de los problemas y hallar alternativas en otros ámbitos y otros marcos de referencia. A veces, dice, la misma obsesión con el problema aleja la posibilidad de resolverlo clara y oportunamente. Compara estos procedimientos con el oficio de la medicina, que le resulta tan cercano: “No me concentro en el problema sino en sus causas. A los médicos nos enseñan a partir de la evidencia. Se trata de pensar que si algo sirve allí, puede funcionar aquí. Son soluciones basadas en lo que ya probó ser efectivo”.

Su experiencia le ha llevado a ratificar cada vez más estos modos de hacer, de conducirse ante escenarios adversos. Desde que asumió sus labores como gerente de COOSALUD ha tenido que enfrentar una coyuntura tras otra. Piensa que si ha salido bien librado es porque siempre ha conservado la calma, pudiendo examinar los problemas sin apasionamientos, con la claridad suficiente para poder mirar otros casos, incluso

aquellos que a primera vista no parecen guardar relación alguna con la situación concreta en que se halla y, a partir de ellos, encontrar soluciones certeras a sus propios apuros, con un conocimiento de causa que le permite confiar en la probabilidad de éxito de sus decisiones.

Así lo hizo, por ejemplo, cuando hace más de veinte años enfrentó el primer reto de acreditar a COOSALUD como ARS —que por esos días era una modesta cooperativa barrial—, tomando elementos de fuentes tan disímiles como los reglamentos internos de una empresa de fertilizantes y unos contratos de construcción de la Alcaldía. Pero todo parte de una actitud serena y estoica que siempre lo ha distinguido, incluso en las situaciones más hostiles o adversas. En esos momentos de tensión busca siempre abstraerse, aislarse de cualquier distracción, situarse en un ambiente cómodo, que le permita pensar con claridad, para después, sí, actuar con ahínco. Curiosamente, ese ambiente en el que se halla más diáfano no es contemplativo ni silencioso, todo lo contrario, es ruidoso e inquieto. Escucha *heavy metal* para abstraerse de todo y es ahí, en la distracción, donde encuentra la concentración. O jugando billar, a solas, absorto en las figuras geométricas que van trazando las bolas en su danza contra las bandas, es cuando aparece la solución.

Y no fue diferente a la hora de enfrentar la crisis que atravesaba el sector salud a comienzos de la presente década. Ante un panorama confuso, alterado, que empezaba a amenazar seriamente el patrimonio de la empresa y a afectar los nervios de todo su gobierno cooperativo, tuvo la pericia de embarcarlos en el proyecto. Y un día, hace varios años, jugando en su mesa de billar, ideó la solución que, hoy por hoy, no solo ayudó a amainar la tormenta, sino aclaró el horizonte futuro de la EPS.

Fiel a su costumbre de mirar hacia otros lados para inspirarse, de aprender de otras ramas del saber, de otras experiencias y otros oficios, y de encontrar ejemplos, metáforas y comparaciones certeras que brinden un poco de luz en los momentos más oscuros y pantanosos de su propia labor, Jaime González ha encontrado en la gastronomía el símil perfecto para explicar su visión personal de lo que significa estar a la cabeza de una empresa como la que dirige. Un buen líder, afirma, es como un buen cocinero, resuelve con lo que hay. Es más: la forma en la que proceden los chefs ejemplifica la idea innovadora con la que él ha buscado enfrentar el principal problema de su EPS, la falta de liquidez que sobreviene al represamiento de activos problemáticos. Esto es, una lista larga de cuentas que el Gobierno debe pagarle a COOSALUD y que, por la inoperancia misma del sistema, así como por el preocupante déficit que arrastra el sector en general, no han sido canceladas a tiempo. Para ilustrar su idea invita, con ánimo didáctico, a pensar en el *mise en place* de un cocinero: hay que disponer la mesa, ordenar los ingredientes y utensilios y, sobre todo, limpiar, hacerse cargo oportunamente de recortes y desperdicios.

En términos de operatividad de una empresa como COOSALUD, esto significa, por una parte, que hay que tomar cartas en los activos problemáticos y, por otra, más importante aun, que hay que corregir ese patrón nocivo, ese círculo vicioso que mantiene amenazada la liquidez de la EPS y hallar de una vez por todas la estrategia que le garantice una autonomía real con respecto a un sistema que ha probado ser inviable. Es decir, evaluar los medios que la empresa tiene a su disposición para valerse por sí misma hasta donde sea posible, sin esperar que el Estado resuelva sus problemas todo el tiempo.

Lo primero, entonces, era definir qué hacer con los activos problemáticos. La ambición de González era idear una solución

estructural en este sentido, una solución que beneficiara a todo el sistema de salud, pues siempre ha tenido en la cabeza las lecciones que dejaron las grandes crisis financieras del último siglo. Y, al momento de pensar en la situación de los recobros, recuerda dos ejemplos que considera exitosos, haciendo una notable demostración de su capacidad para la innovación basada en la evidencia.

En primer lugar, encomia el manejo que le dio el gobierno de Barack Obama al desplome de los bancos en 2008, conjurado gracias a las medidas adoptadas por el entonces secretario del Tesoro Timothy Geithner, y a los tres principios en los que se basaban, que González enumera insistentemente:

1. Reglas claras
2. Liquidez para crecer
3. Tiempo para que las empresas puedan soportar las pruebas de estrés que generan las crisis.

Este derrotero le permitió a Obama lanzar un salvavidas a los bancos y darles el tiempo justo para recuperarse de una situación que afectaba profundamente la estabilidad económica y política del país.

Partiendo de allí, González recuerda, como segunda evidencia para encontrar solución al problema que enfrentaba su empresa, que este fue el mismo procedimiento que asumió el Gobierno colombiano en el tiempo de la crisis hipotecaria, al crear un organismo central llamado CISA, que gestionaba los activos problemáticos de los bancos (los bienes inmuebles que debían ser rematados), garantizándoles, mientras tanto, suficiente liquidez para seguir operando y compitiendo en el contexto de un mercado globalizado.

González afirma que un modelo de este tipo es una solución viable, por parte del Estado, para la crisis que enfrentan las EPS, y reconoce además que, en un momento dado, el Gobierno de Juan Manuel Santos, a través de Alejandro Gaviria, su ministro de Salud, intentó una medida semejante, que él mismo recibió con optimismo. Trasladando la propuesta de Gaviria al modelo de Timothy Geithner, recuerda que el ministro de Salud garantizó, en primer lugar, unas reglas claras en lo que toca a los servicios NO POS, definiéndolos y acotándolos. En segundo lugar, reconoce que Gaviria diseñó unas operaciones de crédito viables y proyectó la creación de un fondo de garantías similar al CISA, que podría haber aliviado enormemente a todas las EPS. Sin embargo, la loable iniciativa de Gaviria se vio entorpecida por un hecho macroeconómico de gran relevancia que radicalizó la crisis del sector, como había sucedido otras veces desde la sanción de la Ley 100: en 2014 el precio del petróleo se desplomó dramáticamente sacudiendo la precaria estabilidad económica del país, que durante todo el Gobierno Santos basó su crecimiento principalmente en la extracción de minerales.

No obstante, González preveía que las medidas de Gaviria allanaban el camino para una adecuación institucional del sistema de salud, que facilitaría una mejor gestión de los activos problemáticos por parte de las EPS. Por ello cuando, más adelante, el Gobierno elaboró una serie de decretos que abrieron esta puerta (uno de habilitación financiera en 2014 y otro de reorganización empresarial en 2015), COOSALUD ya estaba preparada para presentar un proyecto que le permitiera escindir, crear una sociedad anónima con una parte importante de su patrimonio y trasladar las deudas que el Estado tenía con ellos a una fiduciaria, mediante la cual gestionaría más eficientemente dichos activos.

La apuesta de González, innovadora, arriesgada, se da desde dos flancos. Primero, que, mediante la creación de este patrimonio autónomo, COOSALUD puede emitir unos títulos de reducción de deuda, por los cuales paga intereses a los compradores, y generarse así liquidez para brindar un servicio oportuno y de calidad a sus afiliados. El segundo consiste en la escisión de la empresa y supone el sacrificio de una buena parte del patrimonio de la EPS —con todo lo que eso conlleva en lo inmediato para su operación— a fin de crear una compañía privada con ánimo de lucro, bajo la figura de sociedad anónima, que pueda recibir inversión privada mediante la venta de capital accionario y con ello desarrollar emprendimientos que se instalen bajo la línea de los negocios adyacentes a la prestación de servicios en salud. Con esto la EPS optimizará la administración de sus recursos, además de capitalizarse y generar nuevos empleos para personas que, por supuesto, entrarán a formar parte de la gran base de afiliados de COOSALUD.

Así, por ejemplo, la cooperativa creada mediante la escisión comenzó a invertir en negocios como la confección de uniformes para el sector salud, el transporte de pacientes a las IPS para sus consultas (lo cual contribuye, a la vez, a mejorar las políticas de prevención de la EPS), la prestación de servicios generales temporales para clínicas y hospitales, entre otros. La visión de González es diversificar la oferta para generar más empleo y garantizar, de este modo, múltiples fuentes de ingreso para la EPS —que siempre va a ser la prioridad—, asegurando liquidez y autonomía con respecto a los vericuetos de un sistema subsidiado profundamente inestable, con la idea firme de prestar siempre un buen servicio, oportuno y de calidad. González cree que este derrotero puede hacer crecer la cooperativa hasta convertirse en una empresa con operación en distintos países del continente. Es su sueño y su visión de mediano y largo plazo.

En diez años COOSALUD va a ser una multilatina. Vamos a estar en varios países de Latinoamérica y vamos a ser un grupo empresarial. De hecho, ya tenemos varias empresas. Eso hace parte de la estrategia de la COOSALUD 5.0: estar en diferentes negocios, no todos relacionados con el sistema de salud. Estar en un solo negocio es muy riesgoso porque, si al sector le va mal, le va mal a todo el grupo; tiene la ventaja de que todos los esfuerzos están orientados a un solo norte, pero es perjudicial porque si hay riesgo en esa empresa, todo se complica. Yo la veo como una multilatina con operaciones en diferentes líneas: salud, formación, inversiones o gestión de activos, y logística. Son cuatro líneas de las que pueden salir muchos negocios.

Son soluciones creativas para enfrentar los retos que implica operar una EPS del régimen subsidiado en Colombia. González entiende que la prioridad de COOSALUD son sus afiliados, su bienestar y su salud, y que todos los esfuerzos de la empresa deben regirse bajo este principio: los negocios de la recién creada sociedad anónima, que se fundó con un patrimonio comunitario, surgen como una alternativa para garantizar la liquidez de la EPS a futuro. Es más, para mejorar permanentemente sus servicios, su capacidad instalada y sobre todo sus iniciativas de prevención, ya que de lo que se trata es de que la gente no se enferme y, si se enferma, que sea atendida siempre de manera adecuada y oportuna.

La estrategia de González es dar una solución privada a un problema estructural y endémico del sector salud; un problema de Estado que, a su juicio, debería ser atendido con urgencia, asumiendo medidas claras y eficaces. Busca que su EPS se blinde contra las amenazas del sector, que goce de mayor autonomía en este sentido, pero insiste en que es el Estado el que debe garantizar el funcionamiento de todo el sistema. Considera que deben

ponerse en marcha mecanismos que permitan gestionar mejor esos activos problemáticos con que cargan todas las promotoras, y que es necesario hallar nuevas fuentes de financiamiento que ayuden a aumentar la prima que reciben las empresas de ambos regímenes de afiliación.

Para dar un ejemplo de cómo aumentar esos recursos, González señala la posibilidad de nuevos impuestos para los sectores de la economía que mayores perjuicios ocasionan en la salud de los colombianos. “Las afectaciones a la salud producidas por el tabaco, los licores, las bebidas azucaradas y el diésel deben ser reparadas por contribuciones fiscales. Serían parte de la receta para la financiación de la salud hacia el futuro”.

Aun así, sabe perfectamente que sería ingenuo pensar en que esto va a suceder pronto. Entiende que las entidades promotoras no pueden depender únicamente de la voluntad política del Ejecutivo y el Legislativo para salir de la crisis en que se encuentran. Por eso cree que la estrategia de COOSALUD puede ser un modelo a seguir para otras empresas del sector, y espera contribuir desde ahí a mejorar un poco esa situación, mientras vela por los intereses de sus afiliados.

También cree haber encontrado una fórmula para que COOSALUD subsista y siga creciendo: sacrificar para permanecer en el tiempo. Como gerente, ha tenido que convencer a todo un gobierno cooperativo de hacer apuestas que, en principio, parecían descabelladas, siempre apuntando a objetivos de largo aliento, intentando corregir con ello lo que considera un vicio del sector solidario, que es inmedatista por antonomasia. Y explica:

Somos una cooperativa, una empresa de economía solidaria, una empresa social que ha venido haciendo un trabajo dentro de un sector bastante complicado y con un modelo societario.

Pero quisimos imponerle una cultura diferente: una estructura con ánimo de lucro donde hay una unidad de mando, una estructura única. Acuñamos una frase que ha hecho carrera: somos una empresa comunitaria con la visión de una empresa de clase mundial. Y una empresa de clase mundial, siempre piensa en el largo plazo.

Estos han sido los principios rectores de su labor desde que asumió la gerencia de la empresa hace más de veinte años: siempre buscando crecer, doblando sus apuestas y sacrificando los intereses inmediatos para cosechar muchos más frutos en el futuro. Pero no todos esos sacrificios han sido tan provechosos en su vida personal y familiar: su salud se vio seriamente amenazada a raíz de su vertiginoso ritmo de trabajo y se ha privado de disfrutar de la compañía de los suyos. Por eso siente que, ahora, después de ayudar a conducir a COOSALUD al punto en que hoy se encuentra, habiendo enfrentado tantas crisis, debe empezar a pensar en hacer un alto, bajar la marcha y asumir la vida de otra manera. Con ello quiere resarcirse con sus seres queridos y compensarlos de algún modo por todo el tiempo que no pudo dedicarles durante los años más duros de su gestión al frente de la empresa.

Después de más de dos décadas a la cabeza de COOSALUD, González se prepara hoy para entregar su cargo y emprender nuevos caminos. Quiere volver a estudiar y a nutrirse de nuevos conocimientos. Quiere viajar y disfrutar de la compañía de Luchi, como llama cariñosamente a su esposa Luz Estela. Con ello quiere corresponder a los sacrificios que ella hizo para apoyarlo y acompañarlo en ese viaje que lo llevó de ser un odontólogo del Seguro Social a convertirse en el líder del sector salud que es hoy.

Ella se encarga de que todo esté bien. Ella es la administradora y gerente de la familia, y también me gerencia y me administra a mí. Ella es la controladora aérea y hace que cuando yo baje a tierra, el aterrizaje no sea forzoso, sino liviano. Siempre me ha ayudado. Siempre creyó en mí y confió en mis locuras.

Cuando piensa en cómo será el día en que salga de la empresa –que fue su segundo hogar–, imagina una escena emotiva, llena de nostalgia y gratitud: de él hacia la empresa, por el aprendizaje y las experiencias enriquecedoras; y de los empleados y afiliados hacia él, por sus años de servicio. Espera que sea un momento memorable, lleno de abrazos y sonrisas. Igual lo imagina Luchi, quien, a su lado, comparte con él ese enorme cariño que siempre ha recibido de la gran familia COOSALUD, feliz de poder disfrutar, en adelante, la compañía y el amor de su esposo.

De esta forma, González va cerrando un ciclo que comenzó cuando recién cumplía treinta y tres años y aceptaba el encargo de intentar sacar a flote una pequeña empresa solidaria de salud, ubicada en una de las zonas más olvidadas de Cartagena. Hoy, a los cincuenta y siete años, entrega una empresa robustecida, la mayor del régimen subsidiado a nivel nacional, con unas finanzas saneadas, un modelo de negocio sostenible y un futuro promisorio, demostrando que ha valido la pena el tiempo y la energía invertidos, y corroborando la premisa que ha marcado sus pasos: la permanencia en el tiempo solo se logra haciendo grandes sacrificios.

Mientras tanto, prepara su próxima jugada...

Las fotografías que ilustran la carátula y algunos cuadernillos interiores de este libro fueron tomadas a distintos funcionarios y afiliados de COOSALUD en sus sedes de Cartagena, Medellín, Cali y Bucaramanga.

Libro editado en Colombia por
VILLEGAS EDITORES S. A.
Avenida 82 No. 11-50, Interior 3
Bogotá, D.C., Colombia.
Conmutador (57-1) 616 1788
e-mail: informacion@villegaseditores.com

© COOSALUD, 2019

Dirección, diseño y edición
BENJAMÍN VILLEGAS

Fotografías
ANDRÉS MAURICIO LÓPEZ

Departamento de Arte
ENRIQUE CORONADO
JOSELYN GÓMEZ

Revisión de estilo
STELLA FEFERBAUM

Todos los derechos reservados.

Primera edición, junio 2019

ISBN
xxxxx

