

CONTROL INTERNO Y COMPETITIVIDAD DE LAS COOPERATIVAS DE ENCARNACIÓN¹

Vicenta Marecos Arce²

Recibido 27/10/20

Aprobado 28/01/21

Resumen

Este trabajo de investigación constituye un estudio científico de la realidad de las cooperativas de la ciudad de Encarnación, República del Paraguay, en relación a los controles internos que desarrollan para el logro de sus objetivos en un marco de competitividad, en función a los enfoques teóricos y procedimientos aplicados por parte de sus directivos para el control interno de las mismas. Se describen las condiciones de controles internos administrativos y de competitividad que son desarrollados en las Cooperativas y se explican y su correlación existente entre las dos variables. El tipo de investigación es descriptivo cuantitativo, donde el trabajo de campo consistió en la aplicación de encuestas y entrevistas a gerentes de entidades cooperativas que forman parte del universo de investigación. Las conclusiones permiten conocer las condiciones en que se desarrolla el control interno, sus alcances e implicancias en la gestión de las cooperativas de la ciudad de Encarnación.

Palabras Claves: Cooperativismo-Control interno-Competitividad-Informe COSO.

¹ Artículo elaborado a partir de una tesis de maestría.

² Mg en Administración. Universidad Nacional de Itapúa. Doctorado en Contabilidad y Auditoría, en curso UNAE - E-mail: vicentamarecos@hotmail.com

1. Introducción

En el mundo actual, las cooperativas, al igual que otras formas asociativas, gozan de un estatus especial que les atribuye una personalidad jurídica propia. Las cooperativas se diferencian de otras empresas económicas y sociales, justamente porque tienen su propia identidad como tales y como movimiento. Orientan sus actividades a partir de valores y principios que las caracterizan y distinguen. La condición de persona jurídica se reconoce cuando la cooperativa cumple determinados requisitos que la ley de cooperativas exige y se mantiene en tanto dichos requisitos continúan siendo observados por la cooperativa. Precisamente, la vigilancia del cumplimiento de tales requisitos constituye la supervisión.

La supervisión se constituye en el mecanismo mediante el cual el Estado asegura a los terceros que operan con las cooperativas, a los propios socios y a la sociedad en general, que ella cumple con las exigencias que la ley le impone para gozar del status de sujeto de derecho.

El organismo internacional que atiende, evalúa y actualiza los valores y principios que regulan la existencia de las cooperativas en un mundo de situaciones económicas, sociales, culturales y políticas cambiantes, fue fundado en el año 1895 con el nombre de Alianza Cooperativa Internacional (ACI). En una asamblea general realizada en Manchester, en septiembre de 1995, la ACI aprobó la Declaración sobre la Identidad Cooperativa, que sustituye a los Principios Cooperativos adoptados en 1966.

A nivel nacional, el funcionamiento de las entidades cooperativas se encuentra normado por leyes y normativas vigentes. La Ley N° 438/94 de Cooperativas tiene por finalidad regular la constitución, organización y funcionamiento de las cooperativas y del sector cooperativo; esta ley está reglamentada por el Decreto N° 14.052/96. Así mismo, el Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP) es el organismo nacional, creado por Ley N° 2197 que regula el funcionamiento en Paraguay.

Por otra parte, las Cooperativas cuentan con las Juntas de Vigilancias que son órganos de control interno que se encargan de velar por el funcionamiento adecuado de la organización cooperativa.

A nivel internacional, la propuesta para el desarrollo sistemático de un control interno óptimo es un modelo desarrollado por el Committee Of Sponsoring

Organizations Of The Treadway Commission (COSO) mejor conocido como la Comisión Treadway.

Sin embargo, resulta importante reconocer las condiciones que presentan los sistemas de control interno de la Cooperativas tipo “C” a fin de identificar las fortalezas y debilidades presentes en los procesos inherentes a los mismos y su consistencia con factores de competitividad recomendados para dichas cooperativas.

En este contexto, resulta importante reconocer las condiciones que presentan los sistemas de control interno de la Cooperativas tipo “C” a fin de identificar las fortalezas y debilidades presentes en los procesos inherentes a los mismos y su relación con las condiciones de competitividad presentes en las mismas.

Se consideró importante abordar la problemática planteada en el contexto de las empresas cooperativas en particular y, en general para las micro, pequeñas y medianas cooperativas, porque permite valorar su actuación en el mercado, muestra su gestión institucional y la influencia del control realizado por sus órganos respectivos en la optimización de la planeación, organización, dirección, coordinación, que son aspectos fundamentales y perentorios para la sostenibilidad y sustentabilidad de las entidades cooperativas en un mundo cada vez más competitivo.

Las posibles insuficiencias presentes en el Sistema de Control Interno que se puedan detectar en las empresas cooperativas estudiadas, constituyen una de las problemáticas que ha centrado la atención del sistema, el cual se proyecta hacia la necesidad de implementación de una nueva filosofía de trabajo que oriente el desarrollo de la actividad empresarial hacia niveles superiores de organización.

En el diagnóstico de la situación actual de las cooperativas, así como en la aplicación de los sistemas de control interno (COSO) permitirá determinar la consistencia, o no con los modelos propuestos para el logro de la competitividad de las empresas cooperativas.

Con la promulgación de la primera ley de cooperativas en 1942, este tipo de organizaciones se transformó en un mecanismo legitimado por el Estado para favorecer el desarrollo económico-social en el Paraguay. Sin embargo, a pesar de establecer las normas legales para su funcionamiento, asumir el control de este último y reconocerla

con la ley como un medio importante para mejorar las condiciones económicas y sociales de la población, el respaldo institucional nacional e internacional para el fomento de las empresas cooperativas en el Paraguay fue incipiente y sin mayores impactos.

Según un estudio de la CEPAL (1989), las cooperativas de ahorro y créditos paraguayas comenzaron a funcionar desde los primeros años de la década los sesenta, debiendo hacerlo como sociedades civiles o simplemente sin personería jurídica, puesto que la ley de cooperativas vigente entonces no contemplaba este tipo de organizaciones. Recién en el año 1972, se promulga una nueva ley de cooperativas, que contemplaba el funcionamiento de cooperativas de producción, consumo, servicios y a las de ahorro y crédito.

Con el cambio de gobierno y la caída de la dictadura, se inicia un nuevo proceso de impulso de las sociedades cooperativas. Es así que, en el año 1992, a través de la Nueva Constitución Nacional, el Estado asume un modelo promocional del cooperativismo, considerando a las cooperativas como instrumentos que coadyuvan al desarrollo económico y social (Carosini, 2012)

En el 2000, Paraguay era uno de los países de América Latina con mayor desarrollo de la actividad cooperativa, hecho que supuso una vertiginosa expansión del cooperativismo, alcanzando importantes cifras a nivel nacional y regional.

Al inicio de la década de los 2000, el Banco Central del Paraguay (BCP) contrató una consultoría internacional para el diseño de la modificación del decreto reglamentario de la ley de cooperativas, con el propósito de reglar a las cooperativas del Paraguay para lo cual volvió a contratar una consultora local; sin embargo, no se logró consensuar con el sector cooperativo las normativas propuestas, ya que no contaban con la aprobación de los afectados y las propuestas no han sido implementadas.

A pesar de las condiciones expuestas, Carosini expone que (2019):

(...) en la década del 2000 el sector cooperativo de Paraguay llegó a ocupar el segundo lugar a nivel mundial en materia de activos como porcentaje del sistema nacional, siendo superado sólo por Alemania, y el tercer lugar en materia de

créditos como porcentaje del sistema nacional después de Alemania y Holanda. Esta visibilidad en los rankings internacionales de cooperativas ha hecho que el modelo cooperativo paraguayo sea tomado como referente en la región latinoamericana.

Estas situaciones de contexto han generado que el sector cooperativo paraguayo intente su propio diseño de regulación, con base en la modificación del decreto reglamentario, para lo cual se analizaron opciones alternativas de parte de la Confederación de Cooperativas, la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC) y las centrales, a más de las propias cooperativas.

En tales condiciones es importante saber que el sector cooperativo ha venido aplicando muchas normas técnico-doctrinales a su gestión, aunque con ciertas precariedades y dudas en torno a su pertinencia, tales como:

- Previsiones sobre cartera de dudoso cobro (aplicando incluso disposiciones de la Res. N° 8 del BCP, sin ser ello obligatorio);
- Rangos de niveles de morosidad;
- Contrataciones de auditorías externas;
- Inserción de unidades de auditoría interna dentro de sus estructuras;
- Manejo de liquidez, políticas sobre capacitaciones y sobre cartera de préstamos; niveles de endeudamiento; gastos operativos; niveles de activo improductivo, etc., en base a criterios técnicos sustentados por el s un Sistema de Monitoreo diseñado por el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU) como una herramienta para ayudar con la toma de decisiones, control y supervisión de cooperativas de ahorro y crédito.

Este escenario, ha derivado en esfuerzos de los sectores cooperativos y el Estado paraguayo por ir consolidando el sistema cooperativo en el país. Se dio origen al Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP), creado por Ley N° 2197 que regula el funcionamiento del mismo y “(...) es persona jurídica de derecho público, autónoma y autárquica, de duración indefinida, será la Autoridad de Aplicación de la legislación

cooperativa y Autoridad de Control de los Entes Cooperativos (...)" (Art. 1º, Ley Nº 2197/03).

Una vez consolidada como institución autónoma y autárquica, el INCOOP, consciente de sus posibilidades de encarar su obligada gestión legal, principalmente por contar con mayores recursos para la contratación de personal capacitado en la fiscalización y supervisión de cooperativas, desde el momento de promulgarse la Ley 2157/04, inició contactos con la Confederación Paraguaya de Cooperativas (CONPACCOOP), a fin de encarar la elaboración y cobertura del financiamiento de normas que le permitan una mejor gestión, velando por la consolidación del sistema cooperativo en forma integral.

Las tareas conjuntas, realizadas entre técnicos locales y extranjeros, se iniciaron en el mes de junio del año 2004, trazándose un horizonte temporal, que se propuso iría hasta el 15 de octubre siguiente, para la entrega de las normas finales, las que previamente debieron ser validadas por el sector cooperativo.

El INCOOP, una vez concluidas las normas del Plan y Manual de Cuentas, las puso en vigencia, según Resolución 360/04, de fecha 2 de noviembre del 2004, "Por la cual se implementa el nuevo Plan Cooperativo estandarizado, y se deroga la Resolución Nº 258/99, del 07 de mayo de 1.999" (Resolución 360/04). Conforme con lo dispuesto en el Art. 2 de esta Resolución, la implementación era obligatoria para las cooperativas, a partir del 2 de enero del año 2005. En el artículo 3º se señala, asimismo, que se establece un plazo de un año, contados desde el 1 de enero del 2005, "(...) para que las cooperativas adecuen sus sistemas informáticos y administrativos al plan de cuentas cooperativo estandarizado" (Resolución 360/04).

Posteriormente, y a fin de ajustarlo y adecuarlo mejor a los requerimientos de habilitación de nuevas cuentas por parte de las cooperativas, se promulgaron las Resoluciones:

- Nº 1090/05 del 18 de octubre del 2005
- Nº1478/06 del 7 de abril del 2006

En relación a la tipificación y clasificación de las empresas cooperativas en el Paraguay, el Decreto N° 14.052/96, emitido por el Poder Ejecutivo el 3 de julio de 1996, “Por el cual se reglamenta la Ley N° 438 de Cooperativas, de fecha 21 de octubre de 1994”, establece la tipificación de las cooperativas. En su capítulo VIII de las Clases de Cooperativas, artículo 102 reza (Ley N° 238 de Cooperativas, 1994):

“Las cooperativas multiactivas son las que se abocan a la realización de dos o más actividades que respondan a los siguientes tipos de cooperativas:

- a) De ahorro y crédito;
- b) De producción;
- c) De consumo;
- d) De servicios públicos;
- e) De trabajo;
- f) De servicios en general. La enumeración precedente no es limitativa.

Por otra parte, el INCOOP, a través del Marco General de Regulación y Supervisión de Cooperativas establece en su Capítulo I TIPIFICACIÓN DE COOPERATIVAS cuanto sigue (INCOOP, 2005):

- a) A efectos de la aplicación de las normas contenidas en el marco regulatorio cooperativo paraguayo, se clasificarán las cooperativas en concordancia a los criterios utilizados para la conformación del Consejo Directivo del INCOOP, en la Ley 2157/03 en los siguientes sectores (Ley 2157/03):
 1. Producción
 2. Ahorro y Crédito
 3. Otros Tipos
- b) A estos sectores se agrega un cuarto denominado “Entidades de Integración Cooperativa” en el cual se incluirán a las Confederaciones, a las Centrales y a las Federaciones.

El mismo Marco Legal, establece la metodología para la tipificación de cooperativas en cada sector, donde se lee cuanto sigue (INCOOP, 2005):

Para la determinación de las obligaciones que deberán cumplir las cooperativas como consecuencia de las exigencias contenidas en esta norma, se tipificará a las cooperativas en tres grupos, dentro de cada sector, de acuerdo a su nivel de desarrollo relativo.

Esta tipificación se hará mediante la aplicación de los siguientes criterios y ponderadores:

Criterio	Ponderadores
Total de Activos	0,5
Total de Ahorros	0,5
Total de Otros Pasivos	0,4
Capital Integrado	0,3
Número de Socios	0,3

Los valores que presenten los criterios mencionados al 31 de diciembre de 2003 se multiplicarán por sus respectivos ponderadores, procediéndose a la sumatoria de cada uno de estos sub-totales, obteniéndose un valor final para cada cooperativa.

Posteriormente se realizará el ordenamiento de estos valores, de mayor a menor para cada sector y se ubicará a cada cooperativa dentro de los tipos A, B, o C, de acuerdo a los siguientes criterios:

Tipos	Sectores		
	Ahorro y Crédito y Entidades de Integración Cooperativa	Producción	Otros Tipos
A	Las 20 primeras ubicadas	Las 20 primeras ubicadas	Las 5 primeras ubicadas
B	Las 100 siguientes	Las 30 siguientes	Las 15 siguientes
C	Las demás	Las demás	La demás

La clasificación realizada en base a los valores al 31 de diciembre del 2003, regirán hasta el 31 de diciembre de 2009, debiendo ser actualizada,

posteriormente, cada tres años mediante resolución del INCOOP. (Modificado por la Resolución INCOOP N° 2.175/07).

Maidana (2010) establece las condiciones para la constitución de entidades cooperativas en Paraguay según las situaciones expuestas a continuación:

Para que un grupo no menor de 20 (veinte) personas puedan constituirse en cooperativa necesitan de la personería jurídica, la cual se gestiona a través del Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP). Con el reconocimiento de la personería jurídica, la cooperativa adquiere la calidad de “persona jurídica”, y por consiguiente está dotada de la capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, en forma independiente a la de sus miembros, está limitado al capital aportado a la entidad, ya que ellos arriesgan individualmente sus bienes particulares, sino que lo hacen solo por el capital que los mismos aportaron para el funcionamiento de su empresa. En consecuencia, es la cooperativa la que, como persona jurídica, independiente a la figura de sus socios, responde con todo su patrimonio (p 16).

Con lo expuesto, en torno a la evolución y estado de arte del cooperativismo, se puede asumir que en el Paraguay existen políticas públicas de fomento para el desarrollo cooperativo donde el Estado busca el desarrollo de empresas cooperativas y otras formas asociativas de producción de bienes y de servicios, basadas en la solidaridad y la rentabilidad social, a las que garantiza su libre organización y su autonomía.

En el año 2012, se crea el Observatorio de Cooperativas del Paraguay (OBSECOOPY) en el seno de la Confederación Paraguaya de Cooperativas (Conpacoop), que busca profundizar sobre los datos obtenidos en el Censo Nacional de Cooperativas (CNC 2012), teniendo como principal objetivo crear un ámbito permanente de observación estadística, investigación y difusión de la situación del sector cooperativo en Paraguay. El Observatorio desarrolla los aspectos socioeconómicos de las cooperativas, considerando la distribución territorial, de modo que se tenga una visión más expandida de la realidad cooperativa.

De acuerdo al Censo Nacional de Cooperativas realizado en el año 2012, existen 450 cooperativas activas en el país las cuales agrupan una masa societaria que representa el 21% de la población total del país y un 46% de la población económicamente activa. El 95% de esta masa societaria corresponde a socios de cooperativas de ahorro y crédito (oibescoop.org, 2020).

En el contexto de las investigaciones y estudios académicos, existen trabajos desarrollados sobre la realidad del cooperativismo en el Paraguay.

En el año 2000, Vargas Sánchez y Nacimiento Coronel realizaron un estudio sobre la evolución del cooperativismo paraguayo, su situación, el marco legal en el cual se desenvuelve, su distribución geográfica y el papel de las sociedades cooperativas de producción. Resumen su trabajo en:

- el sector cooperativo cumple una destacada labor en el ámbito socioeconómico nacional.
- En 1997, el sector contribuyó a la formación del PIB aproximadamente en un 14%, además de canalizar alrededor del 30% del ahorro de la población. Estos datos sugieren la importancia y oportunidad de su estudio.
- Las primeras sociedades cooperativas, de carácter agroindustrial, fueron fundadas en la década de 1940 y conformadas principalmente por grupos de inmigrantes con experiencia previa en este tipo de asociacionismo.
- es a partir de 1989 cuando se produce el verdadero auge en la creación de sociedades cooperativas, principalmente de ahorro y crédito y producción.
- En la década de los 90, las sociedades cooperativas de ahorro y crédito han experimentado un crecimiento sin precedentes del número de socios, agrupando actualmente cerca del 60% del total de asociados en cooperativas del país, frente a casi el 36% asociado a las cooperativas de producción.
- En cuanto al número de organizaciones, entre 1982 y 1995 se ha multiplicado por cinco la creación de sociedades cooperativas de ahorro y crédito, mientras que las de producción han aumentado nueve veces en el mismo período. Alrededor del 57% del total de organizaciones corresponden a estas últimas, mientras que las cooperativas de ahorro y crédito suman el 24% (p, 189).

Otro trabajo de referencia se sustenta en la premisa de que el rol del Estado en la supervisión y regulación de cooperativas se fundamenta en la mantención de la estabilidad del sistema financiero y la protección de los ahorros del público (Figueredo, 2015).

En tal sentido, la implicancia teórica y práctica de la investigación se proyecta desde la implementación del control interno y las posibilidades de perfeccionamiento de la efectividad operativa de las entidades cooperativas, en términos de modelos de competitividad para cooperativas, apoyándose en la evaluación de dichos modelos. Por tanto, el objetivo fue estudiar la realidad de las cooperativas tipo “C” de la ciudad de Encarnación en relación a los controles internos que desarrollan para el logro de sus objetivos en un marco de competitividad. También, demostrar las condiciones en que se desarrolla el control interno de cooperativas tipo “C” de la ciudad de Encarnación, de tal modo que constituye un instrumento evaluativo que ayuda a determinar la efectividad de la gestión integral de las empresas cooperativas de servicios múltiples.

En base a las argumentaciones expuestas, surgen las siguientes interrogantes:

Pregunta general

- ¿Cuáles son las condiciones de control interno y su relación con la competitividad en las cooperativas de la ciudad de Encarnación, Itapúa (Paraguay)?

Preguntas específicas

- ¿Cuáles son las condiciones de control interno y su relación con la competitividad en las cooperativas de la ciudad de Encarnación, Itapúa (Paraguay)?
- ¿Cuáles son índices de cumplimiento del Sistema de Control Interno de las Cooperativas de la Ciudad de Encarnación en términos de condiciones de cumplimiento de indicadores en relación con la totalidad de los indicadores?
- ¿Cuáles son los indicadores de eficiencia de Control Interno de las Cooperativas de la Ciudad de Encarnación que coinciden con factores potenciales de competitividad?
- ¿Cuál son las posturas de los miembros de la Junta de Vigilancia y del Consejo de Administración de las Cooperativas de Encarnación en relación a la implementación de los sistemas de control interno y su aplicabilidad para el desarrollo de la competitividad de sus cooperativas?

- ¿Cuál es la correlación de la implementación del Sistema de Control Interno en competitividad de las cooperativas del en su competitividad?

1. Metodología

El tipo investigación es de carácter no experimental, transeccional causal, exploratorio y descriptivo.

El universo de estudio estuvo conformado por cooperativas de producción y de servicios del centro urbano de la ciudad de Encarnación Departamento de Itapúa.

Las unidades de análisis investigadas fueron determinadas por un segmento de todas las Cooperativas que funcionan en el área geográfica descrita, que totalizan 16 entidades.

El procedimiento de muestro se realizó mediante una selección aleatoria simple, donde se procedió a sortear las entidades que conformen las unidades de análisis para la aplicación de las encuestas y entrevistas. En este sentido se tomó 10 cooperativas que integran la muestra.

Atendiendo al tipo de investigación, se aplicaron, una encuesta y unos cuestionarios específicos sobre control interno y competitividad y entrevistas.

Los resultados de la encuesta aplicada fueron analizados utilizando técnicas de la estadística descriptiva, tabulación en frecuencias absolutas y porcentuales.

2. Análisis de los Resultados

2.1. Debilidades y fortalezas del control interno de las cooperativas de la ciudad de Encarnación

Las debilidades y fortalezas que presentan las cooperativas de la ciudad de Encarnación se presentan en los siguientes párrafos por dimensiones abordadas y a partir de los resultados obtenidos en torno a las encuestas (con cuestionarios específicos de control interno) y entrevistas, aplicadas según lo expuesto en el marco metodológico.

En cuanto a la estructura organizacional de una cooperativa, se debe tener en cuenta que está regida por diferentes órganos de carácter social, constituyendo la asamblea

general de socios trabajadores. La máxima instancia u órgano supremo para la toma de decisiones.

La asamblea tiene facultades indelegables y adopta diferentes mecanismos para la adopción de acuerdos democráticos participativos, así como para los procesos de convocatorias y establecimiento de políticas. Toda cooperativa está direccionada por diferentes consejos y comités que representan su gobierno y direccionamiento estratégico para el cumplimiento de sus objetivos económicos, sociales, financieros, de mercado y autogestión. Es importante conocer su funcionamiento interno para así comprender y establecer paralelos frente a la empresa de capital, ver posibles similitudes y diferencias en cuanto a su objeto social, responsabilidad social y participación democrática de los beneficios y autogestión.

En este contexto, en la investigación se ha consultado sobre la existencia y funcionalidad de aspectos inherentes de la estructura organizacional de las cooperativas que fueron objeto de estudio en este trabajo.

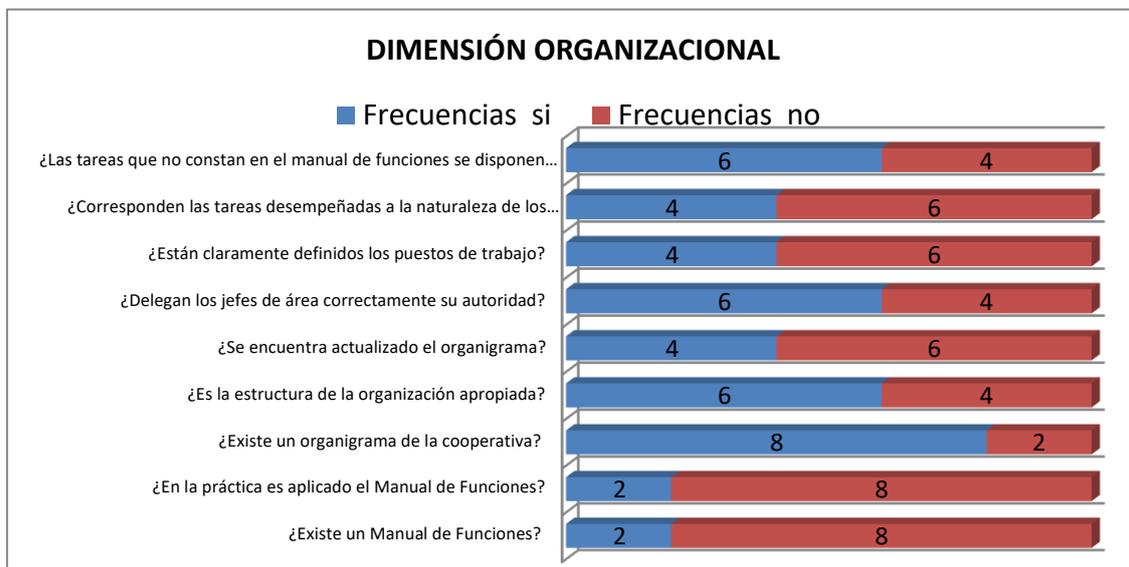
Como se observa en el gráfico 1, de acuerdo a lo expuesto por los directivos encuestados, las cooperativas, en una importante proporción de 80%, no cuentan con manuales de funciones y, por ende, la aplicación de los mismos es relativa. De hecho, en la práctica, el manual de funciones en la mayoría de los casos no es aplicado (80%). En este aspecto se ha consultado sobre las implicancias de la no observancia de manuales de funciones, con lo que se manifiesta que el funcionamiento organizacional se remite a documentos parciales como ser memorándums y reglamentos no sistematizados ni estructurados en manuales.

Otra debilidad generalizada tiene relación a la funcionalidad de los organigramas. A pesar de contar con los mismos (en el 80% de la muestra), se puede apreciar que existen cooperativas que no le otorgan funcionalidad y pertinencia al ámbito organizacional. Así, en la mayor proporción de entidades (60%) la debilidad se presenta en la claridad de la definición de los cargos y, consecuentemente, las tareas no siempre son desarrolladas por las personas indicadas a partir de los cargos que les corresponden. Se podría asumir que esta situación hace a que la organización no tenga establecidas las reglas de en cuanto a funciones y responsabilidades.

Esta situación se puede constatar en las entrevistas a gerentes, donde los resultados coinciden y estos reconocen que muchas veces no se cumple lo que está escrito. También, que en otros casos ni siquiera se cuenta con los documentos pertinentes.

En este orden, teóricamente se asume la importancia de la estructura organizacional bajo la premisa de que esta nos ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo. La estructura es una de las bases de la organización (o de la desorganización) de las actividades de una empresa. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa. Al estar mejor organizados se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos lo que a la larga puede hacer una empresa más eficiente. La forma en que las compañías deciden organizarse es diferente, cada una decide establecer estructuras que se acoplen al tipo de empresa que es y tengan como propósito alcanzar de manera eficiente los objetivos que ellas se han propuesto. Los empresarios han establecido varios tipos de estructura que les permite lograr obtener el máximo aprovechamiento de recursos humanos.

Gráfico 1:



Fuente: Encuesta a Gerentes de Cooperativas. Datos propios.

En la dimensión filosofía y estilo de operación de la administración, el modelo COSO:

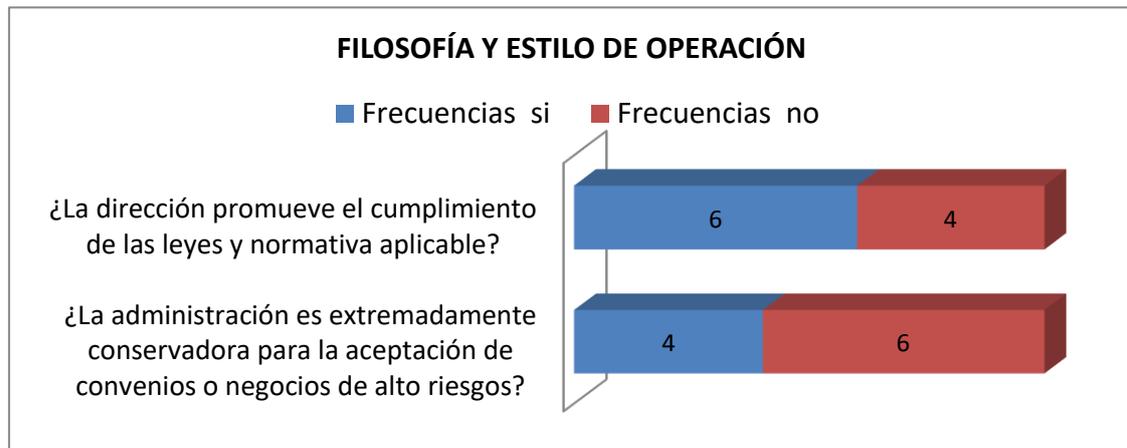
(...) afecta la manera como la empresa es manejada, incluyendo el conjunto de riesgos normales de los negocios. Una entidad que ha tenido éxito asumiendo riesgos significativos puede tener una percepción diferente sobre el control interno que otra que ha tenido austeridad económica o consecuencias reguladoras como resultado de sus incursiones en negocios de alto riesgo. Una compañía administrada informalmente puede controlar las operaciones ampliamente mediante el contacto cara a cara con los administradores claves. Otra, administrada más formalmente puede confiar en políticas escritas, indicadores de desempeño e informes de excepción.

Otro elemento de la filosofía y el estilo de operación de los administradores incluyen actitudes frente a la información financiera, selección conservadora o agresiva frente a los principios contables alternativos, conciencia y conservadurismo con los estimados contables que se estén desarrollando y actitudes frente al procesamiento de datos y funciones de contabilidad y de personal (Mantilla B., 2007, pág. 31).

Bajo estas acepciones, los resultados de la investigación sobre las entidades cooperativas de Encarnación, que se presentan en el gráfico N° 2, se puede apreciar que existen de igual manera cooperativas que tienen una fuerte tendencia a la operación riesgosa y sin control (60%) frente a otras que sí son conservadoras, basando su confianza en políticas escritas, indicadores de desempeño e informes de excepción (60%).

En consecuencia, también se puede observar que la promoción del cumplimiento de las leyes y normativas aplicables por parte de los directivos tiene una importancia relativa en el colectivo de las entidades cooperativas de la ciudad de Encarnación (60% de la encuesta).

Gráfico N° 2



Fuente: Encuesta a Gerentes de Cooperativas. Datos propios.

En la dimensión de selección de personal, la administración de recursos humanos constituye un factor fundamental en la competitividad empresarial. Las teorías abundantes sugieren un proceso minucioso y sistemática, a la vez controlado de selección e inducción de las personas que colaboren en una empresa.

En el ámbito del control interno, el informe COSO considera el ámbito del recurso humano en un apartado especial. Al respecto se tienen las siguientes consideraciones especiales:

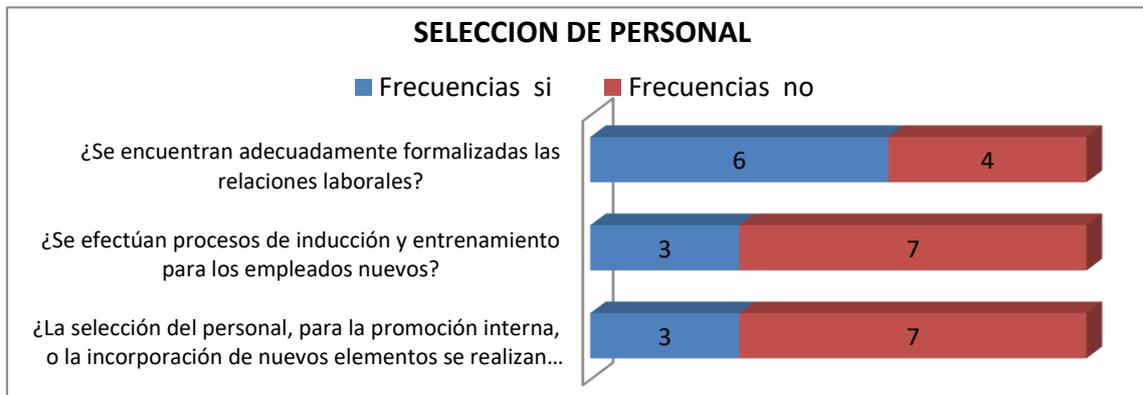
“Las prácticas sobre recursos humanos usan el envío de mensajes a los empleados para percibir los niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencia. Tales prácticas se relacionan con empleo, orientación, entrenamiento, evaluación, consejería, promoción, compensación y acciones remediales. Por ejemplo, normas para vincular los individuos más calificados, con énfasis en su bagaje educacional, experiencia previa de trabajo, logros pasados y evidencia de integridad y comportamiento ético, significan un compromiso de la entidad con gente competente y confiable. Las prácticas de reclutamiento que incluye entrevistas formales, a profundidad y presentaciones informativas y totalmente claras sobre la historia, la cultura y el estilo de operación de la entidad, significan que la entidad está comprometida con sus empleados. Las políticas de entrenamiento que comunican funciones y responsabilidades prospectivas y que incluyen prácticas tales como cursos de

entrenamiento y seminarios, estudio de casos simulados y ejercicios prácticos, ilustran los niveles esperados de desempeño y comportamiento. La rotación de personal y las promociones orientadas al desempeño periódico evaluado, demuestran el compromiso de la entidad con el avance del personal calificado hacía altos niveles de responsabilidad. Los programas de compensación competitivos que incluyen incentivos sirven para motivar y reforzar los resultados de desempeño. Las acciones disciplinarias sirven de mensaje a los empleados en cuanto a que las violaciones a los comportamientos esperados nos eran toleradas.

Es esencial que el personal esté preparado para los nuevos cambios que realiza la empresa tornándola, más compleja, orientados en parte por las tecnologías rápidamente cambiantes y por la competencia creciente. La educación y el entrenamiento, ya sea por instrucción en salones de clase, auto-estudio o experiencia en el trabajo, deben servir a la gente de una empresa para conservar la buena marcha y mantener el ambiente envolvente. Deben también fortalecer las habilidades de la entidad para realizar iniciativas de calidad. El empleo de gente competente y el entrenamiento sobre la marcha no son suficientes (Mantilla B., 2007, págs. 33-34).

En este orden, la selección de personal es un aspecto de base para la administración del recurso humano, donde los resultados del trabajo de campo, específicamente a través de la encuesta a gerentes de las entidades en estudio, se reportan debilidades sustantivas en la dimensión de la administración del recurso humano en cuanto a la selección y la inducción adecuada. Tal como se observa en el gráfico N° 3, la mayor proporción de entidades cooperativas de Encarnación no tienen en cuenta los aspectos inherentes a esta dimensión.

Gráfico N° 3.



Fuente: Encuesta a Gerentes de Cooperativas. Datos propios.

La motivación y los incentivos es un conjunto de condiciones que presenta la empresa que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas. También, se puede hablar del estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. En esta dimensión, se presentan los resultados en el gráfico N° 4.

Gráfico N° 4.



Fuente: Encuesta a Gerentes de Cooperativas. Datos propios.

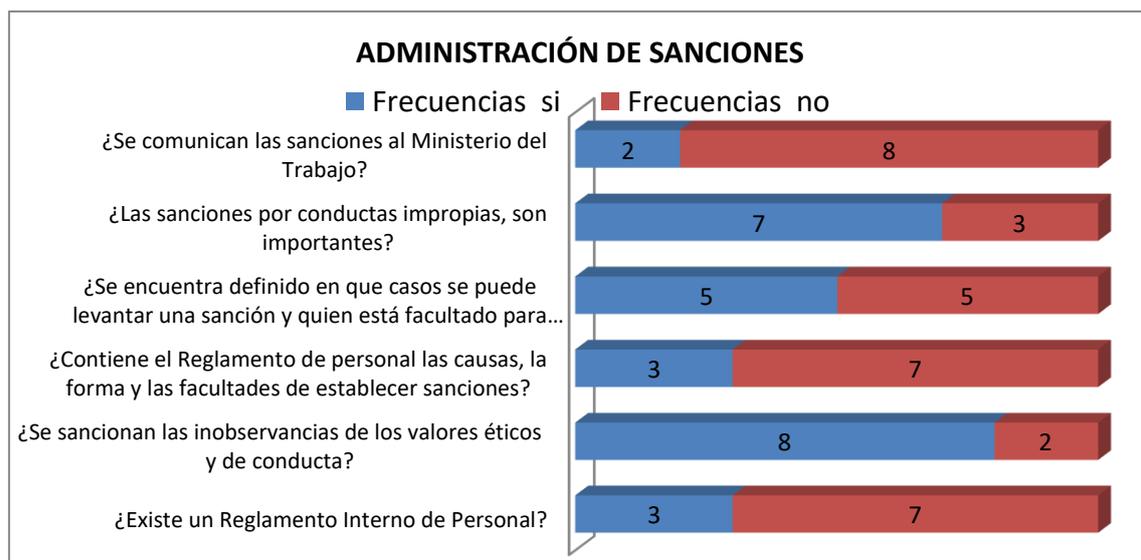
Se puede apreciar una tendencia generalizada en torno a la motivación e incentivos. Especial atención se debe dar a la definición por escrito de políticas de incentivos y motivación y al cumplimiento de las políticas de motivación en los plazos y condiciones preestablecidas, que son indicadores específicos y cuya observación efectiva se da en proporciones mínimas.

Las apreciaciones vertidas en entrevistas con directivos, permiten aseverar que estas condiciones son importantes, pero no asumidas en forma sistemática en sus entidades.

En relación a la dimensión de administración de sanciones, los resultados de este trabajo admiten ciertas debilidades que son obvias a partir de lo expuesto en párrafos anteriores. Al no existir una estructura sistemática de administración de recursos humanos, los aspectos emergentes tampoco son observados.

Como se puede observar en el gráfico N° 5, los sectores más vulnerables de la mayor proporción de cooperativas de Encarnación son: la existencia de reglamentos internos de personal y, en los casos en que existen, la ausencia de especificaciones causales, formas y facultades de establecer sanciones (70%).

Gráfico N° 5.



Fuente: Encuesta a Gerentes de Cooperativas. Datos propios.

2.2. Conciencia en las cooperativas en relación a la implementación de los sistemas de control interno

Se puede argumentar que las cooperativas de Encarnación tienen una plena conciencia de la importancia del control interno asumido como proceso sistemático para la competitividad de sus entidades. Sin embargo, el desconocimiento de herramientas, como el Informe COSO, de las NAs y las NIAs, entre otras, no permite dimensionar los alcances e implicancias teóricas y prácticas de estas herramientas. Esto es asumido por directivos de las cooperativas encarnacenas que, al ser entrevistados, reconocen la necesidad de una incorporación de sistemas de control interno que les permita una innovación para la competitividad.

Cabe destacar que asumen la necesidad de incorporación de conocimientos teóricos para el manejo de las herramientas. Teniendo en cuenta que el SIAM una herramienta para el control del aspecto financiero de las entidades cooperativas y, para el caso de las cooperativas, la obligatoriedad de su presentación al INCOOP es anual, las cooperativas encarnacenas solo se ajustan mínimamente al cumplimiento del mismo. En este sentido, se puede apreciar una relativa desidia en los directivos en cuanto a la rigurosidad de los controles externos y mayor aun es esta tendencia en los sistemas de control interno.

3. Conclusiones

Se puede asumir que las entidades cooperativas de la ciudad de Encarnación tienen características convergentes en su totalidad.

Al evaluar el efecto de la implementación del Sistema de Control Interno en el logro de los objetivos institucionales en la administración de las cooperativas de Encarnación, a partir de los objetivos específicos, planteados en el marco de esta investigación, se concluye que:

- Sobre la identificación de las fortalezas y debilidades del Control Interno de las Cooperativas de la Ciudad de Encarnación, existen fortalezas que más bien son producto de prácticas no sistematizadas y relativamente documentadas, según los conocimientos básicos. Sin embargo, estas acciones no permiten ni siquiera cumplir con las normativas y leyes vigentes para el correcto desenvolvimiento de las

entidades cooperativas en el país. Las debilidades son producto de lo anterior: al no existir prácticas sistemáticas y documentadas, los controles internos en las cooperativas investigadas presentan falencias estructurales.

- Sobre la conciencia que tienen los miembros de la Junta de Vigilancia y del Consejo de Administración de la Cooperativas de Encarnación en la implementación de los sistemas de control interno, este aspecto, es derivado de las debilidades expuestas en las condiciones en que operan las entidades cooperativas encarnacenas en sus controles internos: el desconocimiento de herramientas, como el Informe COSO, no permite dimensionar los alcances e implicancias teóricas y prácticas de estas herramienta para la correcta implementación y funcionamiento del control interno como proceso para la calidad en el desenvolvimiento de las entidades.

Se asume aquí que un sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos. Este es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios administrativos y contables de general aceptación. Los directivos de las organizaciones deben crear un ambiente de control, un conjunto de procedimientos de control directo y las limitaciones del control interno.

4. Bibliografía

- Alianza Cooperativa Internacional. (2 de marzo de 2020). Obtenido de Alianza Cooperativa Internacional: <https://www.ica.coop/es>
- Carosini, L. (2019). Visibilidad del Sector Cooperativo en el Paraguay. Población y Desarrollo, 25 (48), 1-6.
- Figueredo Cano, A. P. (2015). Análisis de la Supervisión del Sector Cooperativo del Paraguay. Tesis para optar al grado de Magister en Gestión y Políticas Públicas. Univerisidad de Chile. Santiago de Chile.
- INCOOP (1994). Que regula la constitución, organización y funcionamiento de las cooperativas y del sector cooperativo en el Paraguay. Ley 438/94. Asuncion. Paraguay.

- INCOOP (1996). Que reglamenta la Ley 438/94 Ley de cooperativas. Decreto 14.052/96. Asunción. Paraguay.
- INCOOP (2004). Marco General de Regulación y Supervisión de Cooperativas. Resolución No 499/04. Asunción. Paraguay.
- INCOOP. (15 de Abril de 2020). Instituto Nacional de Cooperativismo. Obtenido de incoop.gov.py: <http://www.incoop.gov.py/v2/?p=8703>
- Maidana L., Osvaldo (2010). Régimen Legal de las Cooperativas. Comentado. Editorial Servilibro. Asunción. Paraguay.
- Mantilla B., Samuel Alberto (2007). Control Interno. Informe COSO. Ecoe Ediciones. Bogotá. Colombia.
- oibescoop.org. (11 de mayo de 2020). Se crea el Observatorio del Sector Cooperativo Paraguayo (OBSECOOPY). Obtenido de [oibescoop.org/noticias/se-crea-el-observatorio-del-sector-cooperativo-paraguayo-obsecoop/](http://www.oibescoop.org/noticias/se-crea-el-observatorio-del-sector-cooperativo-paraguayo-obsecoop/): <http://www.oibescoop.org/>
- Vargas Sánchez, A., & Nacimiento Coronel, Z. (2000). El cooperativismo en Paraguay: especial referencia a las cooperativas de producción. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa.