

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y
Humanidades, Asunción, Paraguay.**

ISSN en línea: 2789-3855, 2025, Volumen VI

Evaluación de la gestión de una cooperativa en proceso de consolidación utilizando el modelo COSO

Evaluation of the management of a cooperative in the process of
consolidation using the COSO model

Angela Navarro Garay

anavarro@fcea-unc.edu.py

<https://orcid.org/0000-0003-1990-4870>

Universidad Nacional de Concepción

Concepción – Paraguay

María Cristina Romero Villalba

mcromerov1@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3591-2160>

Universidad Nacional de Concepción

Concepción – Paraguay

Gerardo Lang Ferri

lang.fcea@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-4361-8814>

Universidad Nacional de Concepción

Concepción – Paraguay

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i3.4231>

Artículo recibido: 28 de junio de 2025

Aceptado para publicación: 24 de julio de
2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.


Redilat
Red de Investigadores
Latinoamericanos

NÚMERO

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i3.4231>

Evaluación de la gestión de una cooperativa en proceso de consolidación utilizando el modelo COSO

Evaluation of the management of a cooperative in the process of consolidation using the COSO model

Angela Navarro Garay

anavarro@fcea-unc.edu.py

<https://orcid.org/0000-0003-1990-4870>

Universidad Nacional de Concepción

Concepción – Paraguay

María Cristina Romero Villalba

mcromerov1@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3591-2160>

Universidad Nacional de Concepción

Concepción – Paraguay

Artículo recibido: 28 de junio de 2025 Aceptado para publicación: 24 de julio de 2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen


En esta investigación se evaluó la gestión de una cooperativa en proceso de consolidación usando el modelo COSO, la investigación fue del tipo no experimental, de corte transversal, de enfoque cuantitativo, se utilizaron cuestionarios, registros de observación y entrevista para la recolección de datos. Los resultados obtenidos revelan deficiencias debido a la falta de capacitación directiva, procedimientos no estandarizados, funciones administrativas deficientes y un control interno poco confiable. La gestión, mayormente liderada por mujeres sin formación en administración, se basa en la experiencia empírica, sin enfoque en objetivos ni resultados. La cooperativa muestra debilidades en comunicación, socios inactivos, relacionamiento social y retorno de excedentes.

Palabras clave: cooperativas, modelo COSO, gestión, evaluación

Abstract

This research evaluated the management of a cooperative in the process of consolidation using the COSO model, the research was non-experimental, cross-sectional, quantitative approach, using questionnaires, observation records and interviews for data collection. The results obtained reveal deficiencies due to the lack of management training, non-standardized procedures, deficient administrative functions and unreliable internal control. Management, mostly led by women with no management training, is based on empirical experience, with no focus on objectives or results. The cooperative shows weaknesses in communication, inactive members, social relations and return of surpluses.

Keywords: cooperatives, COSO model, management, evaluation

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Navarro Garay, A., & Romero Villalba, M. C. (2025). Evaluación de la gestión de una cooperativa en proceso de consolidación utilizando el modelo COSO. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (3), 3824 – 3837. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i3.4231>

INTRODUCCIÓN

La cooperativa es una organización de tipo popular pero diferente a cualquier otra por los fines económicos –financieros que persigue y por la forma peculiar como actúa en el medio social y económico, tiene como objetivo buscar soluciones a problemas económicos y para realizar en conjunto lo que no es posible individualmente, al constituirse la cooperativa tiene la expresión de una empresa económica, por lo tanto, todas las actividades u operaciones deben de realizarse adoptando técnicas modernas de eficiencia para lograr los objetivos propuestos. (Peñuela & Grass, 2004); (Drimer & Drimer, 1975)

El sector Cooperativo en Paraguay constituye uno de los pilares de la economía y el desarrollo, la participación de las organizaciones cooperativas en los diversos ámbitos sociales y económicos es innegable, los profesionales, empresarios, micro empresarios, obreros, empleados, trabajadores de diversas áreas y sectores de la producción agrícola reciben el apoyo de estas instituciones para desarrollar su actividad y emprender nuevos proyectos. A lo largo del territorio nacional se extienden las redes cooperativas, estas asociaciones se encuentran en las diversas localidades, apoyando y fomentando los principios del cooperativismo entre sus asociados que se basan en la ayuda mutua en el trabajo, la práctica del ahorro y la cultura de la solidaridad. Se define el Acto Cooperativo como la actividad solidaria, de ayuda mutua y sin fines de lucro de personas que se asocian para satisfacer necesidades comunes o fomentar el desarrollo. (Art. 8° Ley 438/94). El Cooperativismo es la forma de organización empresarial de larga tradición orientada por los principios cooperativos promulgados hace ya más de siglo y medio que constituye en sí un complejo sistema sólidamente estructurado y financieramente bien dotado. (Quijano & Reyes, 2004). Según la Ley N°438/ 94 de las Cooperativas, en el Paraguay se denomina con este nombre a la asociación voluntaria de personas, que se asocian sobre la base del esfuerzo propio y la ayuda mutua, para organizar una empresa económica y social sin fines de lucro, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas. Según la naturaleza de sus actividades, las cooperativas podrán ser de dos clases: especializadas y multiactivas. Las cooperativas multiactivas son las que se abocan a la realización de dos o más actividades. En el caso de la cooperativa estudiada, corresponde al tipo Multiactiva y las actividades que desarrolla corresponden al tipo de ahorro y crédito; producción y consumo.

La cooperativa objeto de investigación forma parte del grupo de sociedades que operan en la ciudad de Concepción, la misma posee personería jurídica y está clasificada como una cooperativa tipo “C,” es decir en proceso de consolidación según los registros del Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP) La cooperativa objeto de estudio se formó con el fin de mejorar el bienestar económico y social de todos los socios que la conforman, siendo la mayoría de ellos microempresarias y personas trabajadoras del sector del Mercado Municipal de Concepción, Paraguay, principalmente aquellos que poseen puestos de ventas en el lugar. Al igual que muchas de las entidades cooperativas de este tipo, poseen como debilidad principal la gestión administrativa, a pesar de que la institución está constituida legalmente. Dada las características socioculturales de los miembros de esta entidad, que a su vez son los actores involucrados directamente en el gobierno y la gestión de la cooperativa, se realizó una investigación cuyo objetivo general fue evaluar la gestión de los procesos internos de la cooperativa, para ello se identificó los procedimientos administrativos ejecutados, se examinó las funciones administrativas desarrolladas por los órganos de dirección y la opinión de los socios acerca del servicio ofrecido.

METODOLOGÍA

La investigación consistió en la aplicación de técnicas de auditoría para el diagnóstico de la gestión organizacional de una cooperativa en proceso de consolidación, categorizada como del Tipo C por el Instituto Nacional del Cooperativismo (INCOOP). Se indaga sobre el cumplimiento de los aspectos que hacen referencia a la organización y administración, se observó y analizó los procesos administrativos

aplicados en la gestión, se aplicó el modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) para la evaluación de la gestión y de los riesgos asociados al control interno, igualmente, se utilizó la observación y cuestionario para explicar, describir y explorar la forma de realización de los procedimientos internos durante las operaciones. El diseño de la investigación es no experimental, el tipo de estudio realizado fue descriptivo de corte transversal, la muestra fue de 52 socios y 7 directivos, la recolección de datos se realizó en el local de la institución objeto de investigación y en los lugares donde realizan sus actividades los socios y directivos de la misma. Se recurrió igualmente a fuentes de información secundarias que aportaron informaciones. Para realizar el diagnóstico estratégico de la gestión de la organización se utilizó la matriz para identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Método COSO

La evaluación del Sistema de Control Interno (SCI) no se limita a las áreas de tráfico de efectivo y contabilidad únicamente, sino que integra todos los procesos de la cooperativa para identificar el grado de acercamiento a las tres categorías de objetivos, y la manera en que se cumplen en relación con los cinco componentes del Control Interno Efectivo: a) Ambiente de control, b) Valoración de riesgos, c) Actividades de control, d) Información y comunicación; y e) Monitoreo y control. Se plantean una serie de preguntas relativas al sistema de control implementado mediante un cuestionario elaborado para el efecto. Con el propósito de establecer una valoración cuantificada del riesgo que representa la condición en que se encuentra el control relativo a cada pregunta, el evaluador establece según su criterio un puntaje de acuerdo con el siguiente esquema:

Tabla 1

Valoración del Riesgo bajo el enfoque COSO

Calificación del Riesgo	Puntos
Riesgo bajo	1
Riesgo moderado	2
Riesgo moderadamente alto	3
Riesgo alto	4

Fuente: La Auditoría Forense. Moralez Paoli (2013).

La valoración de los riesgos de cada pregunta, se promedian por cada uno de los elementos en que se subdivide cada componente; la ponderación sobre cien puntos que se atribuye a cada uno, en relación a la importancia que éstos individualmente tengan en la organización, se observa en el siguiente cuadro

Tabla 2

Ponderación de los Componentes del Control Interno

Componente	Porcentaje
Ambiente de control	25
Evaluación del riesgo	20
Actividades de control	25
Información y comunicación	15
Monitoreo y supervisión	15
Total	100

Fuente: La Auditoría Forense. Moralez Paoli (2013).

Tabla 3

Calificación del Sistema de Control Interno

Calificación del riesgo	Puntos	Interpretación
Riesgo alto	301 – 400	SCI no confiable
Moderadamente alto	251 – 300	SCI no confiable
Moderado	176 – 250	SCI confiable
Bajo	100 – 175	SCI efectivo

Fuente: La Auditoría Forense. Moralez Paoli (2013).

La Tabla 3 muestra la calificación integral del Sistema de Control Interno en una escala de 100 a 400 puntos, resultado de la sumatoria de las calificaciones obtenidas en cada componente, considerando la ponderación y el promedio obtenido.

DESARROLLO

La Gestión Administrativa. Fundamentos

Henry Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Chiavenato, 2019), Por su parte, Koontz & Weihrich (2012) definen a la administración como el “Proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos”, señaló como funciones de la administración a la planeación, la organización, la integración del recurso humano, la dirección y el control, para estos autores las funciones de la administración están interrelacionadas y son interdependientes. Chiavenato (2014) expone que según la teoría de Weber, en la administración, las normas y reglamentos (poder de coacción), economizar esfuerzos y estandarizar a la organización adquieren un carácter formal así como las comunicaciones (procedimientos por escrito), la división del trabajo (derechos – poder) deben tomar un carácter racional es decir, debe haber una impersonalidad en las relaciones, debe existir jerarquía de autoridad (control – supervisión), poder inherente al cargo, no a la persona, se establecen rutinas y procedimientos estandarizados, se desarrolla una competencia técnica y meritocracia, debe haber una especialización de la administración (profesionales especializados). La teoría científica de la administración expone que en cualquier tipo de empresa la capacidad básica de las personas situadas en los niveles inferiores es la capacidad profesional característica del área o la empresa, en tanto que la capacidad esencial de los altos directivos es la capacidad administrativa.

El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa y son: planeación, organización, dirección y control. Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos planificación, organización, dirección y control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (planificar, organizar, dirigir y controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo (Chiavenato, 2019). Las Funciones del proceso administrativo si bien son diferentes no son independientes, están íntimamente relacionadas.

En el proceso de planificar se busca definir metas u objetivos, establecer estrategias y elaborar planes para conseguir alcanzar los objetivos. En el proceso de organizar se asignan tareas, recursos y responsabilidades. Se establecen una estructura de relaciones de modo que los empleados puedan interactuar y cooperar para alcanzar las metas organizativas, se agrupa a las personas en departamentos y, después, se coordinan todas las partes, el resultado de organizar es la creación de una estructura organizativa, siendo el organigrama su representación gráfica.(Romero, s. f.) En el

proceso de dirigir se debe orientar, guiar y motivar la actuación de cada individuo de la organización con el fin de que ayuden a la consecución de las metas organizacionales, la comunicación es importante, en el pasado se identificaba esta función con mandar y supervisar (uso de poder y la aplicación de premios y/o sanciones en función del desempeño), hoy en día, toma más relevancia la motivación (movilizar a los empleados para que sus acciones sumen a la organización). El proceso de controlar implica vigilar que el desempeño de las actividades se ajuste a lo planificado, en otras palabras, evaluar el desempeño y adoptar, si fuera necesario, medidas correctivas, evaluar en qué medida la organización consigue sus metas y emprende las acciones correctivas necesarias para sostener o mejorar el desempeño. (Franklin, 2009)

El resultado del proceso de control es la capacidad para medir el desempeño con exactitud y regular la eficiencia y la eficacia de la organización, en la actualidad, la evaluación del desempeño se está desplazando desde los resultados hasta el comportamiento. Según la teoría burocrática, la organización formal es aquella que ha sido deliberadamente definida por la alta dirección al establecer cómo han de ser los puestos de trabajo, las unidades organizativas, relaciones de autoridad y mecanismos de coordinación. La estructura formal es la que aparece reflejada en el organigrama y su explicación se desarrolla en el manual de organización de la empresa, mientras que la organización informal no está definida por la alta dirección, si no que surge de forma espontánea como resultado de las interrelaciones entre los miembros de la organización. Son pues las relaciones personales y sociales no establecidas por la organización formal si no que surgen espontáneamente cuando las personas se asocian entre sí. La representación gráfica de una organización se denomina organigrama. Este organigrama refleja de un modo parcial la organización, ya que no incluye normas de funcionamiento, métodos de trabajo, descripciones de puestos, etc. (Chiavenato, 2019)

Los procedimientos dentro de una organización son muy importantes ya que los objetivos constituyen la razón misma de la empresa y los procedimientos son los medios para lograrlos. El procedimiento indica cómo hacer el trabajo, qué proceso usar, así como la información complementaria u observaciones necesarias del mismo. Los procedimientos están orientados hacia las tareas, en muchas ocasiones, se menciona que para poder estandarizar el trabajo dentro de las empresas es necesario elaborar un manual de procedimientos, de esta manera, el manual de procedimientos es una guía importante de trabajo y de toma de decisiones, tiene naturaleza de instrucción. (Koontz & Wehrich, 2012). Según Chiavenato, (2019) "la toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir". Todo administrador, posee como teoría y reconoce dentro de la práctica que los diferentes problemas requieren diferentes soluciones, la importancia de la información en la toma de decisiones queda evidente en la definición de decisión, entendiendo por ésta, el proceso de transformación de la información en acción.

Manuales Administrativos

Los manuales constituyen parte del proceso de comunicación en la empresa, sirven para cumplir la función unificadora de las partes de la organización, y preponderantemente la de una de ellas: la organización formal. Según Flor (2013), los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transferir en forma ordenada y sistemática, información de una organización, (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas".

Habilidades directivas

Todos los directivos, sin importar su nivel, el tamaño o tipo de su organización, realizan en mayor o menor grado las cuatro funciones básicas del proceso administrativo, para llevarlas a cabo adecuadamente, requieren una serie de habilidades, en el caso de la administración se entiende por habilidades a las capacidades que resultan del conocimiento, la práctica y la aptitud, se considera que las habilidades de los gerentes se pueden englobar en tres categorías que son: habilidades conceptuales que es la capacidad para pensar en abstracto (habilidad de analizar y diagnosticar situaciones complejas y, de entender la organización de forma holística), esto permite pensar de forma estratégica para tomar decisiones que sirvan a toda la organización, en segundo lugar, las habilidades interpersonales o humanas que consisten en la capacidad para comunicarse con sus subordinados, de entenderse con ellos, también de enseñar, dirigir, motivar y controlar a otros, en definitiva, habilidad de trabajar con ellos, por último, habilidades técnicas que son las capacidades necesarias para llevar a cabo tareas concretas que involucran el uso de instrumentos, procedimientos y técnicas de un campo especializado. Hacen referencia al conocimiento específico y las técnicas necesarias para desempeñar el trabajo. (Koontz & Weihrich, 2012).

Control Interno

Según Mantilla (2008), el control interno es un proceso diseñado y efectuado por quienes tienen a cargo el gobierno, la administración y otro personal; y que tiene la intención de dar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad con relación a la confiabilidad de la información financiera, la efectividad y la eficiencia de las operaciones, y el cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

RESULTADOS

En la administración, las habilidades gerenciales son producto de la combinación de conocimientos, técnicas, métodos y relaciones interpersonales, estas son las características principales que deben poseer los gestores de las organizaciones con el fin de lograr sus objetivos. Sin embargo, el débil ejercicio de los mismos resulta en una gestión deficiente, que se refleja en las diversas áreas de la organización, en el caso de la Cooperativa evaluada, el principal factor que se relaciona con la gestión es la escasa formación de sus asociados, especialmente sobre la administración y los aspectos organizacionales de la cooperativa. En las siguientes tablas se pueden apreciar los resultados obtenidos en las diferentes áreas de la misma, se muestra la calificación obtenida en cada aspecto que implica el control interno y que en este caso engloba todo el proceso administrativo, ya que evalúa la existencia de la planificación, la organización y estructura, la dirección y la forma de conducción de la entidad como así también la implantación efectiva de una cultura de control, asimismo, muestra una ponderación los riesgos asociados a la situación reflejada.

Tabla 4

Matriz de Evaluación del Ambiente de Control

AMBIENTE DE CONTROL						
COMPONENTE EVALUADO		RIESGO	Ponderación %	Calificación del Riesgo		
		1 a 4		Alto	Moderadamente Alto	Moderado
1	Valores éticos y de conducta interna	3	75%			
2	Organización y estructura	2	43%			
3	Filosofía y estilo de operación	4	100%			
4	Selección de personal	3	75%			

5	Motivación e incentivos	2	50%				
6	Administración de sanciones						
7	Horario de trabajo	2	50%				
8	Administración de vacaciones	1	25%				
9	Capacitación	4	100%				
10	Manejo de conflictos de interés	3	63%				
	Promedio Ambiente de Control	3	64%				

Fuente: elaboración propia de las autoras basada en Moralez (2013)

En la tabla 4 el promedio obtenido revela que el ambiente de control se puntúa en un nivel de 3 puntos en la escala de 1 al 4, lo que califica al riesgo en moderadamente alto, al analizar por componentes, la filosofía y estilo de operación y la capacitación son los que califican como de alto riesgo para el ambiente de control, esto se explica por la forma de conducción de la entidad, que carece de otros órganos de operación y supervisión dentro de la estructura organizacional formal. En referencia a la capacitación se puede afirmar que el escaso conocimiento sobre gestión y administración que poseen los socios y miembros del Consejo Directivo es un aspecto que impide que exista un adecuado ambiente de control. Según Mantilla (2008) los objetivos de una empresa y la forma de alcanzarlos están basados en preferencias, juicios de valor y estilos de dirección, los cuales reflejan la integridad de la organización y su compromiso con los valores éticos, en ese sentido se aprecia que estos componentes obtuvieron calificaciones moderadamente altas. Los valores éticos y la integridad en una organización son responsabilidad de la alta dirección tanto en su determinación como en su transmisión a los demás miembros y su monitoreo. Es fundamental que la alta dirección tenga bien definidos los estándares de comportamiento y de conducta para orientar su práctica organizacional. Estos componentes analizados hacen parte importante del ambiente de control, que es el primero de los elementos considerados en la evaluación del control interno y sobre el cual se sustentan los demás estándares de control

Tabla 5

Matriz de Evaluación del Riesgo

EVALUACIÓN DEL RIESGO							
COMONENTE EVALUADO	RIESGO 1 a 4	Ponderación %	Calificación del Riesgo				
			Alto	Moderadamente Alto	Moderado	Bajo	
1	Objetivos estratégicos	2	40%				
2	Factores externos	1	25%				
3	Factores internos	4	80%				
4	Manejo de cambio	3	60%				
5	Riesgo de mercado	3	60%				
6	Riesgo crediticio	2	40%				
7	Riesgo de liquidez	3	60%				
8	Riesgo legal y operativo	3	60%				

Promedio Evaluación del Riesgo	3	53%				
--------------------------------	---	-----	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia de las autoras basada en Moralez (2013).

La Tabla 5 muestra que el riesgo se encuentra en un promedio de punto 3 con la calificación de moderadamente alto, el componente con alto riesgo son los factores internos que principalmente se refieren a los procesos internos que realiza la Cooperativa para satisfacer las expectativas de sus asociados y proveedores, en ese sentido, la ausencia de manuales de procedimientos, el desconocimiento de los directivos sobre técnicas y métodos para la administración, la gestión financiera y la falta de reuniones periódicas por parte de la Alta Dirección al igual que la Junta de Vigilancia son los aspectos más significativos. Según Mantilla (2008) "El proceso de valoración del riesgo le aporta a la administración la información que necesita para determinar qué riesgos de negocio/fraude deben ser administrados y las acciones (si las hay) a tomar".

Tabla 6

Matriz de Evaluación de las Actividades de Control

ACTIVIDADES DE CONTROL							
COMPONENTE EVALUADO	RIESGO 1 a 4	Ponderación %	Calificación del Riesgo				
			Alto	Moderadamente Alto	Moderado	Bajo	
1 Contabilidad	2	50%					
2 Presupuesto							
3 Administración de Seguros							
4 Caja y Banco	3	75%					
5 Inversiones							
6 Cuentas por Cobrar							
7 Activos							
8 Ahorros	2	50%					
9 Captaciones en Plazo Fijo	1	25%					
10 Cuentas y Documentos por Pagar	1	25%					
11 Patrimonio							
Promedio Actividades de Control	2	45%					

Fuente: elaboración propia de las autoras basada en Moralez (2013).

En cuanto a las actividades de control realizadas por la administración de la Cooperativa, se puede observar en la tabla 6, que solo se ponderó y calificó algunos de los componentes, esto obedece a que la organización no cuenta con una estructura organizada, y, a pesar de ser una cooperativa Multiactiva no realiza todas las actividades para las que se encuentra habilitada. Así se puede visualizar que, en las actividades realizadas, como por ejemplo Contabilidad, la puntuación de control posee un riesgo moderado, las principales deficiencias fueron la ausencia de un sistema de registro contable automatizado y el registro contable diario de las operaciones efectuadas. Por otro lado, en el componente Caja y Banco el riesgo es moderadamente alto, debido a la falta de regularidad en los

depósitos diarios de lo percibido en caja, además la junta de vigilancia no realiza controles periódicos de las recaudaciones antes del depósito correspondiente. En el componente Ahorro existe un riesgo moderadamente alto debido a que no se verifican las libretas de socios, lo que impide conocer si las registraciones realizadas por la cajera se efectúan en el acto. Las actividades de control son aquellas que realizan no solo la Alta Dirección sino también todas las personas de la Cooperativa para cumplir con las tareas asignadas dentro de sus funciones. Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se ejecutan las directivas de la administración, estos controles cubren riesgos que si no se mitigan amenazaría el logro de los objetivos de la entidad.” Mantilla (2008). Este autor considera que fomentar una cultura corporativa que enfatice la importancia del control es fundamental para el logro de las metas organizacionales, al relacionarlo con la calificación obtenida por la Cooperativa en las actividades de control se evidencia la ausencia de la cultura del control en las actividades realizadas.

Tabla 7

Matriz de Evaluación de la Información y Comunicación

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN							
COMPONENTE EVALUADO		RIESGO 1 a 4	Ponderación %	Calificación del Riesgo			
				Alto	Moderadamente Alto	Moderado	Bajo
1	Normatividad Interna	4	60%				
2	Arquitectura de Hardware y Software						
3	Seguridad Física de la Información						
	Promedio Información y Comunicación	4	60%				

Fuente: elaboración propia de las autoras basada en Moralez (2013).

Al evaluar este elemento del estándar de control se obtuvo una puntuación 4, calificándose como un riesgo moderadamente alto, en cuanto a los componentes evaluados se refiere únicamente a la normatividad interna ya que la organización no posee equipos informáticos en funcionamiento, por lo tanto, los componentes referidos a estos aspectos no aplicaron. En cuanto a la normatividad interna se dispone de un estatuto aprobado por el INCOOP, así como reglamentos de préstamos, captaciones de ahorros y reglamento de elecciones, no se dispone de reglamento interno de conductas y procedimientos. Los sistemas de información y comunicación se refieren al manejo, procesamiento y obtención de la información en forma oportuna para todos los miembros de la organización, ya que la ejecución de las actividades depende en gran medida de cuán bien se reciba la información y se definan las responsabilidades para definir los procesos de control. Este aspecto incluye igualmente a la información financiera para la toma de decisiones. (Mantilla, 2008)

Tabla 8

Matriz de Evaluación del Monitoreo y Supervisión

MONITOREO Y SUPERVISIÓN						
COMPONENTE EVALUADO		RIESGO 1 a 4	Ponderación %	Calificación del Riesgo		
				Alto	Moderadamente Alto	Moderado
1	Actividades de Monitoreo Operacional	4	60%			
2	Auditoría Interna					
3	Auditoría Externa					
4	Junta Directiva	2	30%			
	Promedio Monitoreo y Supervisión	3	45%			

Fuente: elaboración propia de las autoras basada en Moralez (2013).

Como se visualiza en la tabla N°8 en la Cooperativa solo se desarrollan dos componentes de monitoreo y supervisión, una realizada por la Junta Directiva y otra la referida a las actividades de monitoreo operacional, esto obedece a que la institución no ha sido supervisada por el órgano de control respectivo (INCOOP) se entiende dicha situación ya que la Cooperativa es una organización tipo C (en conformación) por lo tanto no ha sido objeto de auditorías externas pues no se encuentra bajo el régimen de supervisión obligatoria por este tipo de examen. Por su escasa estructura no posee una unidad de revisión interna establecida como órgano auditor, sin embargo, las actividades operacionales son supervisadas escasamente por la Junta de Vigilancia y el Consejo Directivo, se aplican algunas actividades de monitoreo y supervisión, como el control de documentaciones, ingresos, depósitos y préstamos, no se cuenta con indicadores para medir el logro de los objetivos organizacionales ni las actividades o tareas ejecutadas. Al respecto, Moralez (2013) afirma que el monitoreo y la supervisión debe “conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover el apoyo decidido de la gerencia”

Tabla 9

Calificación del Control Interno

Resumen de Control Interno	Puntos Alcanzados	Calificación del Riesgo	Interpretación
Ambiente de Control	192	Moderadamente Alto	SCI no confiable
Evaluación del Riesgo	159	Bajo	SCI efectivo
Actividades de Control	100	Bajo	SCI efectivo
Información y Comunicación	240	Moderadamente Alto	SCI no confiable
Monitoreo y Comunicación	135	Bajo	SCI efectivo

Fuente: elaboración propia de las autoras basada en Moralez (2013)

Los resultados obtenidos en cada área evaluada se resume en la Tabla N°9, en la cual se observa cómo los hallazgos claves describen a la cultura corporativa en materia de efectividad de controles o gerencia de riesgo, así, el ambiente de control que reina dentro de la organización y la información y comunicación se califican con sistema de control interno no confiable, con un nivel de riesgo moderadamente alto, esto se explica por la escasa conformación de su estructura formal, la falta de capacitación, carencia de planes y objetivos estratégicos y operativos, la falta de un desarrollo de sistemas de información y comunicación, estos aspectos guardan estrecha relación con el nivel de formación académica y cultural de los miembros de la entidad Cooperativa, pues como toda organización requiere de personas capacitadas y en muchos casos, con experiencia para desarrollar el modelo de gestión cooperativo. Se destaca además que otros factores claves como los riesgos de

cambio, riesgos de mercado, manejo de conflicto de intereses, inversiones y préstamos son otros aspectos primordiales que no fueron considerados como puntuables, debido al pequeño capital que mueve la cooperativa y la cantidad de empleados, sin embargo, considerando el nivel de formación y los aspectos de gestión observados y registrados, constituyen un riesgo alto, si no reciben un asesoramiento adecuado, generaría un riesgo operativo de considerable magnitud.

DISCUSIÓN

Los diversos aspectos evaluados durante el diagnóstico, indican que las fortalezas principalmente refieren a las normativas y aspectos legales de la Cooperativa así como la calificación de sus asociados en cuanto a los servicios brindados y productos ofrecidos que constituyen una ventaja comparativa frente a sus competidores, mientras que las debilidades observadas refieren principalmente a la gestión de los procesos estratégicos y operativos que guardan relación con los procedimientos administrativos, el rol gerencial así como las habilidades gerenciales para desarrollar las funciones administrativas de planificación, organización, dirección, control y evaluación de los resultados de las actividades ejecutadas por la institución, son aspectos ligados principalmente a la ausencia de capacitación en administración de los miembros y directivos. El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa (Robbins y Coulter, 2014), la implementación adecuada del proceso administrativo contribuye a la reducción de riesgos. (Franklyn, 2009), al sistematizar operaciones y estructurar el trabajo, se minimizan las posibilidades de errores y se optimizan los recursos (Flor, 2013), esto es especialmente importante en el contexto de una cooperativa, donde los recursos suelen ser limitados y cada decisión puede tener un impacto significativo en la sostenibilidad de la organización

En cuanto al contexto externo, se puede apreciar que las oportunidades refieren principalmente a las posibles alianzas estratégicas que pudiera establecer la Cooperativa con empresas privadas (otras cooperativas), instituciones de gobierno (Municipio, Gobernación, etc.) como así también acceder a los programas de apoyo y fortalecimiento al sector cooperativo, participar en programas de extensión universitaria para contar con asesoramiento, capacitación y acompañamiento en la gestión. Respecto a las amenazas son: la competencia desleal de prestamistas informales que operan en el ambiente del Mercado Municipal, principalmente ligada a las costumbres del contrato verbal entre partes, el incumplimiento de las obligaciones de los asociados en cuanto al pago de cuotas de préstamo, aportes, solidaridad y la renuncia de los asociados, estos aspectos guardan relación principalmente con el nivel cultural y académico de los miembros de la Cooperativa que en muchos casos prefieren operar con otro sector sin analizar las desventajas y los riesgos que conllevan en el aspecto financiero y económico el pago de altas tasas de interés y el nivel de endeudamiento. Los datos arrojados por el Balance Social revelaron que en su mayoría los cargos directivos están ocupados por mujeres, lo que indica que son las encargadas de la gestión de la Cooperativa, por otro lado, una muy alta cantidad de socios se encuentran inactivos, es decir no pagan sus aportes, no participan en asambleas, reuniones y otras actividades organizadas por el Consejo de Administración.

La calidad de las decisiones tomadas por los directivos tiene un impacto directo en la operación de la cooperativa, al respecto Robbins y Coulter, (2014) señalan que los directivos deben ser capaces de analizar información y tomar decisiones fundamentadas que alineen los intereses de todos los miembros. La formación en análisis de datos y estrategias de mercado es, por tanto, crucial para la sostenibilidad de la organización. La comunicación es otra habilidad gerencial esencial. Robbins y Judge (2019) destacan que una comunicación clara y efectiva mejora la cohesión y el entendimiento entre los miembros de la cooperativa, los directivos deben ser capaces de transmitir la visión y los objetivos de manera que todos se sientan parte del proceso, al considerar las premisas de estos autores con los resultados obtenidos en este trabajo, la organización posee dificultades para desarrollar estas habilidades debido principalmente a la formación de sus directivos. Según

Chiavenato (2019), la capacitación permite a los líderes adquirir nuevas competencias y actualizarse en las mejores prácticas del sector, esto no solo mejora la toma de decisiones, sino que también fortalece la capacidad de una organización para enfrentar desafíos externos.

CONCLUSIÓN

La Cooperativa opera principalmente en las áreas de Caja y Crédito, sin procedimientos administrativos escritos, centralizando las tareas en la Presidenta y la Tesorera. Los cobros son diarios, y las solicitudes de crédito siguen un reglamento, aunque a menudo son completadas por la tesorera debido a la falta de educación formal de los socios. La planeación estratégica y operativa es inexistente, aunque hay reglamentos estatutarios. La estructura organizativa es débil, y la dirección, mayoritariamente femenina y sin formación en gestión, se basa en la experiencia empírica. La comunicación interna es directa y verbal, pero la comunicación externa es escasa. Las decisiones operativas son tomadas por la Presidenta, y las políticas, por la Asamblea de Socios. El control es débil, centrado en registros contables y no supervisado, lo que resulta en un ambiente de control no confiable con riesgo moderado. El método COSO es una herramienta valiosa para medir la gestión de una organización ya que los índices arrojados en los diferentes componentes del sistema de control revelaron que existen aspectos que afectan globalmente a la institución, además de exponer los riesgos que enfrenta la organización, por lo tanto, el método COSO no solamente es efectivo como sistema de evaluación del control interno de la empresa, ya que aplicado desde la perspectiva gerencial permite medir el desarrollo de las demás funciones administrativas, lo que contribuye a identificar los riesgos en la gestión. Por otro lado, para una cooperativa en proceso de consolidación revela importantes hallazgos que muestran sus fortalezas y debilidades, aspectos que deben ser considerados para la supervivencia del ente.

REFERENCIAS

Chiavenato, I. (2019) Introducción a la Teoría General de la Administración. 8va Edición. Editorial. Mc. Graw Hill. México.

Flor Romero, M. (2013). Organización y Procesos Empresariales. 8va ed. Editora Litocolor. Asunción.

Franklyn, E. (2007) Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del Cambio. Pearson Educación. México.

Franklyn, E. (2009) Organización de Empresas. Análisis, Diseño y Estructura. Mc Graw Hill. México.

INCOOP. Marco Legal del Sector Cooperativo Paraguayo. (2013). Editora Menno-Tec SRL. Asunción.

Kaplan, A. & Drimer, B. (1975). Las Cooperativas. Historia. Fundamentos. Doctrina. Intercoop Editora.

Koontz, H. & Weihrich, H. (2012). Administración una perspectiva global. 14ª ed. Editorial Mc Graw Hill.

Mancillas Pérez, E. (2007). La Auditoría Administrativa, Un enfoque científico. Editorial Trillas, México.

Mantilla, S. (2008). Auditoría Financiera de PYMES. Guía para usar los estándares internacionales de auditorías en las empresas que no cotizan en la Bolsa de Valores del Py. IFAC. CCP. Centro Gráfico. Paraguay.

Moralez Paoli, R. (2013). La Auditoría Forense. Aplicada a los Delitos Económicos en la República del Paraguay. Modelos Prácticos de Planeaciones y de Informes, para empresas, peritajes judiciales y la SEPRELAD. Editora Litocolor. Paraguay.

Peñuela, J. E. Q., & Grass, J. M. R. (2004). Historia y doctrina de la cooperación. U. Cooperativa de Colombia.

Quijano Peñuela, J. & Reyes Grass, J. (2004). Historia y Doctrina de la Cooperación. Editorial Universidad Cooperativa de Colombia. Bogotá.

Robbins, S. & Coulter, M. (2014) Administración. 12ª ed. Pearson Educación. México.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Comportamiento organizacional (15ª ed.). Pearson. México.

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#) .