

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**  
**VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CONTABILIDAD CON**  
**ÉNFASIS EN AUDITORÍA FORENSE**

**PROPUESTA DE INCORPORACIÓN DE UN PROCESO DE**  
**CONTROL INTEGRAL DE RIESGO EN LAS COOPERATIVAS DE**  
**SERVICIOS MÚLTIPLES Y AHORRO Y CRÉDITO EN PANAMÁ.**

**Lic. LUIS RAÚL FORERO JUAN**

**INFORME DE PROYECTO DE INTERVENCIÓN II**

**PRESENTADO COMO UNO DE LOS REQUISITOS PARA**  
**OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN CONTABILIDAD CON**  
**ÉNFASIS EN AUDITORÍA FORENSE**

**PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ**

**2016**

## ÍNDICE

págs.

RESUMEN .....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
CAPÍTULO I.- PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO. ....	1
1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO. ....	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....	2
3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIAS. ....	2
4. OBJETIVOS: .....	3
5. METODOLOGÍA.....	4
CAPÍTULO II.- MARCO TEÓRICO. ....	5
1. ANTECEDENTES RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN. ....	5
2. LAS EXPERIENCIAS DE OTROS PAÍSES EN MATERIA DE COOPERATIVISMO. ....	15
3. ASPECTO LEGAL DE LAS COOPERATIVAS EN PANAMÁ. ....	19
4. RÉGIMEN Y LAS FORMALIDADES QUE RIGEN A LAS COOPERATIVAS EN LA REPÚBLICA DE PANAMÁ.....	21
5. BASES TEÓRICAS DE LAS COOPERATIVAS EN PANAMÁ. ....	25
6. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN.....	28
CAPÍTULO III.- EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INTEGRAL Y EL CONTROL. ....	32
1. EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	32
2. HERRAMIENTAS PARA UN CONTROL DE RIESGO EFICAZ. ....	38
CAPÍTULO IV.- PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	45
1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS. ....	47
2. RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN AL FINAL DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN. .	71
CONCLUSIONES .....	74
I. CONCLUSIÓN FINAL.....	74
II. OTRAS CONCLUSIONES. ....	76

<b>ÍNDICE</b>	<b>págs.</b>
RECOMENDACIONES .....	78
I. RECOMENDACIÓN GENERAL .....	78
II. OTRAS RECOMENDACIONES. ....	78
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA Y DE REFERENCIA.....	80
ANEXOS. ....	82

## **ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICAS**

CAPÍTULO IV.- PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	45
CUADRO No.1: DIRECTIVOS PARTICIPANTES EN LA ENTREVISTA REALIZADA.....	49
CUADRO No.2: CANTIDAD Y GRADO DE RESPUESTA EN LA ENTREVISTA REALIZADA A 5 DIRECTIVOS.....	49
GRÁFICO No.1.....	49
CUADRO No. 3: OPINIÓN SOBRE LA EVALUACIÓN PERMANENTE DE LOS PLANES Y PROGRAMAS INSTITUCIONALES.....	52
GRÁFICO No.2.....	52
CUADRO No. 4: DESARROLLO DEL CONTROL INTEGRAL DE RIESGO EN UNA COOPERATIVA.....	56
GRÁFICO No.3.....	56
CUADRO No.5: LAS FUNCIONES DEL CONSEJO DE VIGILANCIA, AUDITORÍA INTERNA Y AUDITORÍA EXTERNA CONSTITUYEN INSTRUMENTOS DE CONTROL.....	57
GRÁFICO No. 4.....	58
CUADRO No.6: APLICACIÓN DE TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE CONTROL INTEGRAL DE RIESGO.....	60
GRÁFICO No.5.....	61
CUADRO No.7: LAS COOPERATIVAS CUENTAN O NO CON DOCUMENTOS NORMATIVOS INTERNOS PARA LA GESTIÓN Y CONTROL DE RIESGO .....	64

## ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICAS

págs.

CUADRO No. 8: PROCEDIMIENTOS DE CONTROL QUE GARANTIZAN LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGO.....	66
GRÁFICO No. 6.....	67
CUADRO No.9: APLICACIÓN DE CONTROLES PREVIOS, CONCURRENTES Y POSTERIORES Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE UNA COOPERATIVA.....	69
GRÁFICO No. 7.....	69
CUADRO No. 10: LAS OBSERVACIONES DE LOS ÓRGANOS DE CONTROL, LAS ACCIONES, CORRECTIVAS Y LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN.....	71
GRÁFICO No. 8.....	71
CUADRO No. 11: LA INFORMACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	73
GRÁFICO No. 9.....	74

## **RESUMEN**

Luego de conversar sobre herramientas de gestión y control de riesgo durante las entrevistas, al finalizar el ejercicio, hemos demostrado la importancia que tienen los objetivos propuestos: Demostrar que la implementación de un proceso de control integral de riesgo es necesaria para las cooperativas; Conocer la importancia de incorporar un proceso de gestión integral de riesgo; Incorporar a la estructura organizacional de las cooperativas un Comité de Riesgo independiente de la unidad de negocios. Queda demostrado en el transcurrir de la investigación, que la aplicación de herramientas de control integral de riesgo, es un proceso complejo en las entidades cooperativas. Dicho proceso requiere del conocimiento, comprensión, análisis y síntesis de las acciones de control y gestión por parte de los órganos directivos, los órganos ejecutivos, órganos operativos, que permita determinar las deficiencias o inconsistencias, para luego volcar todo el esfuerzo a superarlas. Dicha evaluación ha reflejado inconsistencias y problemas en la organización, administración de los recursos y especialmente en la deficiente o nula gestión de riesgo. La investigación, nos ha permitido establecer que existe una relación estructural entre el problema y los objetivos de la investigación, en el contexto real de las cooperativas. Con la finalidad de obtener conclusiones que han permitido verificar y contrastar nuestro punto de vista, que el control integral de riesgo, debe ser un proceso permanente y/o puntual que tenga por fin, comprobar si el desarrollo de las operaciones se ha efectuado de conformidad a lo planificado, además de la incorporación de un órgano especializado para aplicar las herramientas y técnicas del control integral de riesgo eficaz que contribuya a la optimización integral del proceso de gestión en las cooperativas. Los directivos encuestados conscientes de la situación han entendido la gran importancia de incorporar un proceso de control integral de riesgo en las cooperativas en Panamá.

## **SUMMARY**

After talking about management tools and risk control during interviews at the end of the year, we have demonstrated the importance of the proposed objectives: To demonstrate that the implementation of a process of comprehensive risk control is necessary for cooperatives; Knowing the importance of incorporating a process of comprehensive risk management; Incorporate the organizational structure of cooperatives a committee of independent risk business unit. Demonstrated by the passing of the investigation, the application of tools integrated risk control is a complex process in cooperative entities. This process requires knowledge, understanding, analysis and synthesis of control and management actions by the governing bodies, executive bodies, operational bodies, allowing identify gaps or inconsistencies, then dump all the effort to overcome them. This assessment has reflected inconsistencies and problems in the organization, management of resources, especially in poor or no risk management. The research has allowed us to establish that there is a structural relationship between the problem and research objectives, in the real context of cooperatives. In order to draw conclusions that allow us to verify and contrast our view, the comprehensive risk control should be an ongoing process and / or spot that is intended to check whether the conduct of operations has been carried out in accordance as planned, in addition to the incorporation of a specialized body to apply the tools and techniques of comprehensive control risk effectively contributes to the overall optimization of process management in cooperatives. The executives surveyed aware of the situation have understood the importance of incorporating a process of comprehensive risk control in cooperatives in Panama.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada: " **Incorporación de un proceso de control integral de riesgo en las cooperativas de servicios múltiples y ahorro y crédito en Panamá**", tiene como objetivo demostrar que la implementación de un proceso de control integral de riesgo es necesaria para las cooperativas panameñas, para que se constituya en un instrumento que ayude a la optimización de la gestión en las cooperativas de servicios múltiples y ahorro y crédito en Panamá y de este modo fomente una cultura de administración de riesgo en las cooperativas panameñas y que fluya hacia todas las instancias y miembros de la organización.

Esta investigación es importante para las cooperativas de Servicios Múltiples y ahorro y crédito en particular y en general, ya sean pequeñas, medianas o grandes cooperativas, porque valora su actuación en el mercado, muestra su gestión institucional y la influencia del control realizado por sus órganos de decisión respectivos, va en la dirección de la optimización de la planeación, organización, dirección y coordinación de los diferentes riesgos que afecte este sector.

Para el desarrollo de este trabajo se han aplicado, las técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación, en el marco de las normas y reglamentos de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado de la Facultad de Administración De Empresas Y Contabilidad de nuestra Universidad Nacional de Panamá.

Para llegar a contrastar la problemática planteada, hemos desarrollado el trabajo de investigación en los siguientes capítulos:

Capítulo I.- El mismo que contiene el detalle de la descripción del proyecto, planteamiento metodológico aplicado y que constituye la base del trabajo de investigación: problemática, justificación e importancia, objetivos, metodología.

Capítulo II.- Contiene el marco teórico de la investigación. Específicamente se refiere a la filosofía, doctrina e historia de las cooperativas en general, las experiencias de otros países, el aspecto legal de las cooperativas; Las bases teóricas: administrativa, económica y patrimonial, así como definición de términos relacionados con la investigación.

Capítulo III.- Está referido a la evaluación de la gestión integral y el control institucional de las cooperativas, en el marco del control eficaz. La evaluación realizada comprende el área organizativa, recursos humanos, servicios cooperativos, y cómputo. Además de alternativas de herramientas para un control de riesgo eficaz.

Capítulo IV.- En esta parte se presenta el análisis e interpretación de los resultados de la investigación realizada como punto culminante de nuestro trabajo.

Finalmente, se presentan la Conclusión general, las conclusiones parciales, las recomendaciones, bibliografía y los Anexos del trabajo.

## **CAPÍTULO I.- PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO.**

### **1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.**

Con el propósito de salvaguardar en alguna medida el capital de las cooperativas, así como una adecuada protección de los depositantes o asociados de las cooperativas de servicios múltiples y ahorro y crédito en Panamá, este servidor considera conveniente la incorporación de un proceso de control integral de riesgo, que sea el encargado de establecer lineamientos de gestión, correspondientes para la ejecución de las operaciones en sus diversos productos, instruyendo así al personal sobre aspectos fundamentales como objetivos, funciones, políticas, procedimientos y normas establecidas para mitigar el riesgo de sus operaciones.

Si bien es cierto en la República de Panamá, una minoría de las cooperativas con más recursos y con más apetito por el riesgo realizan a través de un outsourcing (firmas de auditoría locales o extranjera) la gestión de riesgo, sin embargo, esto no es lo adecuado, ya que el nivel de riesgo al que están expuestas las Cooperativas en nuestro país, debería ser gestionado por un Comité de Riesgos el cual debe ser incorporado a la estructura organizacional de las cooperativas.

Un Comité de Riesgo independiente de la unidad de negocios, cuya función principal será la de establecer objetivos y políticas para dicha gestión, el cual este dentro del organigrama funcionas de las mismas ya que de esta manera se podrá complementar con los diferentes órganos de decisión de las cooperativas y podrán medir y gestionar los diferentes riesgos a los que se exponen las cooperativas, en aras de los objetivos de la entidad.

Se apunta a que las cooperativas de servicios múltiples y de ahorro y crédito cuenten con una clara orientación en la utilización de los fondos recibidos de sus financiadores, depositantes y socios, que permita precisar las funciones y relaciones de cada persona involucrada en las actividades crediticias. Al contar con un adecuado proceso de control integral de riesgo, se puede lograr una correcta ejecución de las asignaciones de recursos y propiciar la uniformidad que como resultado genere en operaciones sanas, ya que es de gran importancia mantener un buen control integral de riesgos, debido a la actividad monetaria en la que se desarrollan las cooperativas de este tipo en Panamá.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

La necesidad de incorporar un proceso de control integral de riesgo, debido a que la normativa y las cooperativas panameñas, no contemplan un organismo que sea el encargado de identificar, medir, monitorear, controlar y mitigar los distintos tipos de riesgos a los que se exponen de acuerdo a su tamaño y complejidad de sus operaciones o servicios.

## **3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIAS.**

Debido a los grandes cambios y crecimiento de nuestra economía, las crisis financieras internacionales, es necesario la incorporación de un proceso de control integral de riesgo, que sea el encargado de llevar a cabo una política integral de gestión de riesgo en las cooperativa en Panamá cualquiera que sea su tamaño, ya que se enfrentan a diversos riesgos de origen externo e internos que tienen

que ser evaluados, debido a la actividad monetaria en la que se desarrolla este sector de la economía.

Es por eso la necesidad tan importante de Incorporar un proceso de control integral de riesgo en las cooperativas de servicios múltiples y ahorro y crédito en Panamá para la prevención de riesgo en el sector. Aunque se conoce que para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, las cooperativas deben identificar y analizar riesgos, cuantificarlos y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

La evaluación del riesgo en las cooperativas no es una tarea fácil de cumplir ya que hay que hacerlo una vez y para siempre, es decir debe ser un proceso continuo y convertirse en una actividad básica y permanente de las cooperativas. Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a las cooperativas anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en los logros de los resultados esperados.

La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y debe convertirse en parte natural del proceso de planificación de las cooperativas. La importancia de la prevención de riesgo es indiferente si la cooperativa, es grande o chica, multinacional o nacional y que se desarrolle en el sector que sea.

#### **4. OBJETIVOS:**

##### **Objetivo General:**

- ✓ Demostrar que la implementación de un proceso de control integral de riesgo es necesaria para las cooperativas panameñas y de este modo se fomente una cultura de administración de

riesgo en las cooperativas panameñas y que fluya hacia todas las instancias y miembros.

**Objetivos Específicos:**

- ✓ Conocer la importancia de incorporar un proceso de gestión integral de riesgo.
- ✓ Proponer la incorporar a la estructura organizacional de las cooperativas un Comité de Riesgo, independiente de la unidad de negocios, cuya función principal sea establecer objetivos y políticas para dicha gestión de riesgo.
- ✓ Proponer el establecimiento de mecanismos o herramientas para que la gestión de riesgo se realice en base a controles a corto mediano y largo plazo.

**5. METODOLOGÍA.**

Este proyecto será en beneficio de las Cooperativas Panameñas, el cual representa una investigación que consiste precisamente en la aplicación de los conocimientos adquiridos.

Para desarrollar el proyecto se efectuará una amplia investigación sobre el tema, se emplearán técnicas de estudios exploratorios (documental o históricos) y de campo como:

Entrevistas, recopilación, procesamiento y presentación de la información, destacándose la observación directa, la revisión de la documentación, leyes, tablas y gráficas.

## **CAPÍTULO II.- MARCO TEÓRICO.**

### **1. ANTECEDENTES RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN.**

Con relación a este trabajo de investigación, hemos determinado los siguientes antecedentes:

#### **FILOSOFÍA, DOCTRINA E HISTORIA DE LAS COOPERATIVAS.**

Para promulgar y entender los principios filosóficos del sistema cooperativo, no necesariamente se trata de saber filosofía, sino más bien de filosofar o saber interrogarse en este mundo cambiante.

La filosofía y doctrina cooperativa parte de una primera concepción:

**LA IGUALDAD:** La igualdad, supone que todos los hombres somos iguales, si existen diferencias, éstas son objetivas (color, tamaño, idioma, instrucción, etc.), lo fundamental, el hecho básico es que los seres humanos constituimos, biológicamente hablando, una sola especie y por lo tanto todos somos y debemos sentirnos iguales. Esta primera concepción se traduce desde el punto de vista institucional en la **GESTIÓN DEMOCRÁTICA:** Si todos los hombres somos iguales, entonces nuestra capacidad de intervención debe ser igual. Se formaliza aún más cuando se considera que un hombre es igual a un voto. En toda organización cooperativa, todos los socios tienen las mismas posibilidades para elegir y ser elegidos, es decir, los mismos derechos y obligaciones ante la asociación. Otro fundamento es el de la **LIBERTAD:** Los hombres son libres y por lo tanto son dueños de decidir por sí mismos. El decidir por sí mismo significa que ellos voluntariamente, puedan actuar o participar en aquello que crean conveniente. Entendiéndose como la posibilidad de elegir voluntariamente entre varias alternativas, como el derecho a comprometerse conscientemente en un que hacer; lo que significa asumir compromisos con obligaciones y derechos.

Esta libertad es real cuando el hombre no es explotado por otro hombre. Se concreta desde el punto de vista institucional en la **LIBRE ADHESIÓN**: a nivel personal se expresa a través de la **ADHESIÓN VOLUNTARIA**: La libertad y la igualdad, fundamentos doctrinarios del cooperativismo, requieren de un tercer elemento y es la **SOLIDARIDAD**:(sentido de colaboración o ayuda mutua). De nada vale que todos nos consideremos iguales y libres, si vamos a ser incapaces de actuar como grupo, como conjunto. La solidaridad se expresa en la voluntad, el compromiso, de compartir por igual una situación, un destino, una opción.

Es por lo tanto contraria a la búsqueda de ventajas individuales o grupales por encima, o ha costa de los derechos de los demás. Esto es lo que fundamenta la ayuda mutua y el espíritu de servicio (dicho en otras palabras, la participación). Para el éxito del cooperativismo, es fundamental que exista esa ayuda mutua, esa solidaridad, que tiene una connotación valorativa que es el espíritu de servicio, contrario, a la motivación del sistema capitalista que es el lucro.

En la cooperación, la motivación fundamental es el espíritu de servicio, razón por la cual el capital se convierte en "servidor del hombre" por lo tanto en la cooperativa se paga a este factor un interés limitado acordado por los propios cooperativistas y los sobrantes se reinviertan o se utiliza en servicios comunes o se distribuyen entre todos los socios en proporción a su participación.

La participación, igualdad y solidaridad, no deben ser percibidos sólo a nivel individual sino que deben proyectarse a nivel supra individual a través de la integración cooperativa.

Los cooperativistas aspiran a la formación de un sector social diferenciado del sector privado y estatal e integrado por todas aquellas empresas cuyas bases sean la igualdad y la democracia. Para lograr esto, es indispensable primero unir a la totalidad de las instituciones cooperativas del país y generar un movimiento cooperativo surgido desde las bases con sus propios organismos de integración económica, financiera, educativa, etc.

Así como en el sistema capitalista, las empresas comerciales o mercantiles forman su expresión más clara, en el sistema cooperativista son las cooperativas su expresión correcta.

Pero las cooperativas no son simples empresas formadas alrededor de un capital, sino que tienen dos características especiales que las constituyen: son al mismo tiempo asociación de carácter social y empresa de carácter económico. Es el aspecto social el cual distingue a las cooperativas permitiéndole realizar acciones en bien del desarrollo social a la vez que colaboran con el desarrollo económico.

Queda sentado claramente, en primer lugar, que toda cooperativa es una asociación voluntaria de personas que tienen problemas y necesidades comunes a los cuales se da solución, y que para encontrarla buscan que actúen en forma conjunta y mancomunada, porque saben que individualmente no podrían hacerlo.

Como es asociación de personas se acoge a una forma empresarial, la cooperativa es una verdadera empresa, pero sin afanes de lucro.

Hemos dicho que el cooperativismo es una concepción doctrinal, pues todo cooperador cuenta con una serie de ideas fundamentales que rigen su comportamiento, siendo el hombre en su calidad de cooperador, el motor del cooperativismo. También ha quedado sentado, ***que la doctrina cooperativista persigue la formación de una sociedad más justa***, habiendo recogido los principios de la sociabilidad y solidaridad propios del hombre, para que mediante la cooperación y la ayuda mutua, crear mejores niveles de vida en un ambiente de igualdad y libertad.

Los principios del sistema cooperativo tienen como punto de partida los principios formulados por el fallecido cooperativista, Mauricio Colombain, que fueron publicados por la OIT en 1976, y que rigen en su mayoría actualmente, hoy en día se han determinado 7 principios básicos del cooperativismo.

A estos principios también se les conocen con el nombre de Principios de Rochdale, en memoria del pequeño pueblo de Inglaterra, donde por primera vez se recopilaron y pusieron en práctica los principios de Rochdale.

Estos aseguran que una cooperativa mantenga su espíritu democrático y se desenvuelva como negocio sólido y fuerte, es decir, debe ser una empresa de economía solidaria, estos principios han sido divulgados por las diferentes organizaciones como la Alianza Internacional de Cooperativas (ACI).

## **LOS SIETE PRINCIPIOS COOPERATIVOS.**

1. Adhesión voluntaria y abierta: Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus recursos y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.

2. Gestión democrática por parte de los socios: Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Las personas elegidas para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto), y las cooperativas de otros grados están también organizadas de forma democrática.

3. Participación económica igualitaria de los socios: Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Por lo menos parte de ese capital normalmente es propiedad común de la cooperativa.

Normalmente los socios reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para los socios asignan los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines:

- El desarrollo de su cooperativa posiblemente, mediante el establecimiento de reservas, de las cuales una parte por lo menos serían irrepartibles.
- Beneficiando a los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa y el apoyo de otras actividades aprobadas por los socios.

4. Autonomía e independencia: Las cooperativas son organizaciones autónomas de auto ayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.

5. Educación, formación e información: Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Ellas informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

6. Cooperación entre cooperativas: Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7. Compromiso e interés por la comunidad: Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios.

### **CARACTERÍSTICAS DE LAS COOPERATIVAS.**

1. Ilimitación y variabilidad del número de asociados.
2. Duración indefinida.
3. Variabilidad e ilimitación del capital.
4. Independencia religiosa, racial y política-partidaria.
5. Igualdad de derechos y obligaciones entre los socios.
6. Reconocimiento de un solo voto a cada asociado, independientemente de sus aportaciones.
7. Irrepartibilidad de las reservas sociales.

La cooperación, es tan antigua como el mismo hombre, por ser inherente a su naturaleza social, remontándose a los albores de la humanidad.

En cambio el cooperativismo en cuanto al sistema socio-económico, es relativamente reciente y se remonta al siglo XIX.

De la evolución de la cooperación y del surgimiento del cooperativismo, se consideran cuatro etapas:

- 1) Etapa de la cooperación natural;
- 2) Etapa de la Cooperación primaria;
- 3) Etapa de las instituciones pre- cooperativas;
- 4) Etapa del cooperativismo moderno.

El movimiento cooperativo moderno surgió como una respuesta a las condiciones originadas por la Revolución Industrial, en Inglaterra, nació precisamente entre los trabajadores que estaban sufriendo las consecuencias del maquinismo y que encontraron como respuesta la cooperación organizada. A partir de la segunda mitad del siglo XVII, Inglaterra experimentó diversos cambios en sus estructuras sociales, económicas, políticas y culturales, a raíz de la Revolución Industrial. Esta se produce cuando da paso a la producción mecánica y fabril en enormes cantidades que saturan el mercado. Si bien la Revolución Industrial significó un gran adelanto para la humanidad originó, sin embargo, graves problemas sociales y económicos sobre todo entre los trabajadores. La burguesía de entonces, que basaba su riqueza en el comercio, comenzó a invertir sus capitales en la nueva actividad y se apoderó de los medios de producción, naciendo así la nueva y poderosa clase industrial que desplazó a la aristocracia tradicional, que basaba su poder en la actividad agraria. Paralelamente surge otra nueva clase numerosa y de origen popular y rural, los obreros que se desenvolvían en medios inhumanos.

Sus salarios eran míseros, los horarios hasta de 16 horas, prefiriendo muchas veces los industriales a los inexpertos, mujeres y niños a quienes pagaban menos. La Revolución Industrial produce un éxodo masivo del campo a las ciudades industriales originando la desocupación. La revolución Industrial, surge al lado del crecimiento del capitalismo liberal, que defiende la libertad económica, la libre competencia, el libre juego de la oferta y la demanda, donde el Estado no puede regular la economía.

Toda esta compleja situación fue llamada la Cuestión Social o el Problema Obrero que originó tres corrientes o movimientos:

- 1) El sindicalismo;
- 2) El Socialismo y el
- 3) Cooperativismo.

El cooperativismo en Panamá, Durante los primeros 50 años de la República, el Estado panameño legisló sobre cooperativas en las siguientes fechas, en 1920 sobre cooperativas escolares, en 1926 en el Código de Comercio, y en 1947 en el Código de trabajo. Ninguna de estas leyes tuvo efectos en iniciar un cooperativismo dinámico y creciente en el país. Durante esa primera etapa entre 1933 y 1948 se fundaron en la antigua Zona del Canal 9 cooperativas de crédito (Credit Unions) bajo leyes norteamericanas sin que su existencia tuviese ningún impacto en Panamá ni acercamiento hacia el cooperativismo nacional.

En 1938 profesores alemanes dictaron las primeras cátedras sobre cooperativismo en la Universidad Nacional, allí se formaron los primeros profesionales, algunos de los cuales promovieron la introducción del artículo 229 en la Constitución Política de la Nación de 1946, en la cual el Estado debe fomentar y fiscalizar las cooperativas. (Hoy día este es el artículo 283 de la Constitución).

Este logro es determinante en la evolución del cooperativismo en Panamá.

Con la creación de la Sección de Educación Cooperativa en el Ministerio de Agricultura Comercio e Industria, producto del Decreto Ley 17 del 22 de septiembre de 1954, que fue la primera ley general de cooperativas, se inicia el conocimiento del cooperativismo panameño, a mediados del siglo XX. En ese momento el Estado no sólo legisló sobre cooperativas, sino que creó una unidad administrativa encargada de poner en práctica la ley y la dotó de recursos.

Esta sección tuvo en su jefatura a la Señorita Ofelia Hooper, quien inició un programa sistemático de desarrollo cooperativo de ahorro y crédito que no ha sido interrumpido hasta el presente. Las primeras acciones fueron las de organizar decenas de grupos pre cooperativos, de los cuales emergieron varias cooperativas y la homologación de la Cooperativa de Cacao Bocatoreña, que había sido creada en 1952 bajo otra ley.

Producto de las gestiones del propio sector cooperativo, en 1980 se logró la aprobación de la Ley 24 del 21 de julio por la cual se creó el Instituto Panameño Autónomo Cooperativo, mejor conocido como IPACOOOP , el cual tiene a su cargo privativamente, la formulación, dirección y ejecución de la política cooperativista en Panamá.

Luego se aprobó la Ley 38 por la cual se crea el Régimen Legal Especial para las Asociaciones Cooperativas.

El 1º de mayo de 1997, se aprobó la Ley No. 17 que constituye el régimen jurídico que rige a las cooperativas. La citada Ley está reglamentada por el Decreto Ejecutivo No.137 del 5 de noviembre de 2001, modificado por el Decreto Ejecutivo No.33 del 6 de mayo de 2002, ordenamientos que han facilitado la expansión del radio de

acción de las cooperativas para que estén en condiciones de competir en medio de las nuevas condiciones del entorno nacional e internacional caracterizado por la globalización y la apertura de mercado. En Panamá, el Movimiento Cooperativo está creciendo significativamente en base a los principios y valores cooperativos.

Entre los valores cooperativos se destacan los de solidaridad, ayuda mutua, honradez, responsabilidad, amistad, reciprocidad, pluralismo, justicia social, lucha por la paz, ejercicio de la libertad, educación cooperativa y conservación del medio ambiente, son valores que deben ser ejemplo para que todo panameño los internalice y aplique, en beneficio del progreso de la sociedad.

Toda cooperativa busca el bienestar de los socios y en Panamá se han enfocado en brindar servicios múltiples, ahorro y crédito entre otras.

De las 533 que existen en todo el territorio panameño, el 60.6% (ANEXO No.1) se dedica a las actividades en mención, en general han tenido un repunte en el último año, según el Instituto Panameño Autónomo Cooperativo (IPACCOOP).

Algunas han surgido con el interés de desarrollar varias actividades económicas a la vez, para dedicarse solamente al servicio de ahorro y crédito, o para desarrollar proyectos que repercutan en beneficio de las escuelas y de las comunidades.

En los últimos años el sector ha tenido un crecimiento sostenido pese a haber pasado años difíciles con la crisis financiera mundial, según las estadísticas del IPACCOOP, 130 cooperativas de ahorro y crédito manejan más de 594 millones de dólares en activos; 193 cooperativas de servicios múltiples manejan más de 1,378 millones de dólares en activos (ANEXO No.2).

Pero aunque el crecimiento es positivo, la tarea de fiscalización y el manejo de los recursos es un tema que hay que ver con lupa y muy de cerca.

Tal es el caso más conocido en los medios, el de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Empleados de la Caja de Seguro Social (COACECSS), que fue intervenida, al detectarse un “deterioro financiero y administrativo” en su manejo, específicamente en la apertura de cuentas a extranjeros por cantidades excesivas a la hoja de balance de la entidad.

La mala administración, es el resultado de estas intervenciones por parte del IPACOOOP, porque se invirtiese mal sus recursos, pero aunque hay algunas que han fracasado en el intento, hay otras que han logrado mantenerse en el tiempo y otras nuevas que se han formalizado y aspiran a ser como las grandes.

## **2. LAS EXPERIENCIAS DE OTROS PAÍSES EN MATERIA DE COOPERATIVISMO.**

**EUROPA:** El cooperativismo nació en Europa, como respuesta a la Revolución Industrial.

En Inglaterra, nace la primera cooperativa de consumo, teniendo como precursores a Robert Owen (1771-1858), Charles Fourrir y W. King (1771-1837).

En Francia, aparecen las cooperativas de producción, teniendo como precursores a Phillips Bouchez (1796-1865) y Louis Blanc (1812-1882).

En Alemania, aparecen las cooperativas de crédito, con su precursor F. Raiffeisen (1818-1888) y H. Schuize (1808-1883).

La historia, habla de los PIONEROS DE ROCHDALE- Inglaterra, que fueron 28 obreros que iniciaron la puesta en práctica de las ideas de los precursores.

Las acciones que iniciaron los pioneros fueron: Inscriben a 28 tejedores, fijan una cuota de dos peniques, se imponen un Reglamento, fijan algunos principios; se inicia el cooperativismo de consumo.

Actualmente, el cooperativismo, pese al florecimiento del capitalismo, en toda Europa, sigue vigente a nivel de todos los sectores económicos y tal como al principio representa para el empleado, obrero y empresario PYME la mejor alternativa.

**CENTROAMÉRICA:** Según OIKOCREDIT ECUMENICAL DEVELOPMENT COOPERATIVE SOCIETY, el sistema cooperativo centroamericano, tiene un gran desarrollo debido al apoyo del Estado y de la comunidad.

Al respecto existe un organismo regional como es la Confederación de Cooperativas del Caribe y Centroamérica, que tiene como objetivos promover el fortalecimiento del modelo cooperativo de los países de la región para el desarrollo con democratización económica, a través de la capacitación, asistencia técnica e investigación, estableciendo patrones de equidad e iniciativas sobre el manejo sostenido del ambiente, todo ello con la excelencia y compromiso de su equipo humano.

Son miembros de la Confederación: la Federación de Cooperativas artesanales de Guatemala, Federación Hondureña de Cooperativas, Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador, Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa de Costa Rica,

Federación Nacional de Cooperativas Agropecuarias de Nicaragua, Consejo Nacional de Cooperativas de Panamá, Cooperativa Nacional de Maestros de República Dominicana, Banco Cooperativo de Puerto Rico, Cooperativa de Seguros Múltiples de Puerto Rico, Cooperativas de productores de Café Boquete, Cooperativa del Colegio Médico de El Salvador, Caja Rural Nacional de Nicaragua y Sociedad de Cooperación para el Desarrollo de Canadá.

La Ley de Cooperativas de Honduras, considera que el cooperativismo racionaliza el uso de la cooperación humana como medio para obtener el bienestar material y la satisfacción espiritual del hombre. Considera que el cooperativismo es un sistema económico-social eficaz para el desarrollo económico de la nación, el fortalecimiento de la democracia, la realización de la justicia social y la defensa de los valores y derechos humanos.

También considera que no obstante ser las cooperativas entidades autónomas, de carácter privado, corresponde al Estado velar por su promoción y protección, garantizando el libre desarrollo del cooperativismo mediante el instrumento jurídico adecuado.

**AMÉRICA DEL NORTE:** Según la CREDIT UNION CENTRAL OF CANADÁ, las cooperativas desempeñan un papel fundamental en el sector agrícola de la economía canadiense, especialmente en la transformación y comercialización de cereales y oleaginosas, leche y productos lácteos, aves, miel, derivados del árbol de arce, frutas, legumbres y ganado.

La mayoría de las cooperativas agrícolas de transformación y comercialización, son empresas modernas de tecnología avanzada y varias están a la vanguardia de su sector industrial.

En el rubro del abastecimiento agrícola, las cooperativas juegan un papel indispensable en la venta de fertilizantes y productos químicos, forrajes y equipos tales como maquinaria agrícola; también abastecen a las cooperativas y productores afiliados de semillas y demás productos necesarios para el buen funcionamiento de sus granjas, incluyendo materiales de construcción y productos derivados del petróleo.

En los últimos 20 años han tomado importancia las cooperativas de alimentos naturales (a granel), un tipo más especializado de cooperativa de consumo que surgió sobre todo en las áreas urbanas. Las cooperativas de materiales escolares están sobre todo en Québec, donde existen cerca de cien. Actualmente, las cooperativas de servicio son las más numerosas en Canadá.

El cooperativismo también tiene un desarrollo aceptable en Estados Unidos y México, especialmente en el sector agrícola, servicios, consumo y crédito.

**AMÉRICA DEL SUR:** El cooperativismo, tiene plena vigencia, aunque desarrollo mediático en todos los países de América del Sur. En todos los países está normada la actividad.

La Ley General de Sociedades Cooperativas de Bolivia, indica que se declara de utilidad pública e interés social las sociedades cooperativas, para cuya dirección, fomento y control créase el Consejo Nacional de Cooperativas.

Se considera las siguientes clases de cooperativas: 1) Agrícolas, ganaderas y de colonización, 2) Industriales y mineras, 3) De servicios, 4) de crédito, 5) De consumo y 6) De educación.

El estado deberá contratar preferentemente con las sociedades cooperativas, la adquisición de los productos o la prestación de los servicios que requiera para el cumplimiento de sus funciones.

El estado vigilará, por medio del Consejo Nacional de Cooperativas y de la Dirección Nacional de Cooperativas, el funcionamiento económico y la administración de las sociedades cooperativas y las asistirá técnicamente por medio de los correspondientes órganos de gobierno.

En Chile, las cooperativas de ahorro y crédito están regidas por la Ley General de cooperativas, la cual regula a todas las cooperativas cualquiera sea la naturaleza de sus operaciones.

De acuerdo con esta norma, la regulación y supervisión de las cooperativas está a cargo de tres instituciones: el Ministerio de Economía (Departamento de Cooperativas), el Banco Central de Chile y la superintendencia de Bancos e Instituciones financieras.

### **3. ASPECTO LEGAL DE LAS COOPERATIVAS EN PANAMÁ.**

**ÁMBITO DE APLICACIÓN:** Las disposiciones de este trabajo, es aplicable solo a las cooperativas de servicios múltiples y ahorro y crédito en Panamá (*por ser las más grandes en estructura, operaciones y activos*), las cuales son reguladas y supervisadas por El Instituto Panameño Autónomo Cooperativo (IPACCOOP): Que es la institución responsable de dirigir y ejecutar las reglamentaciones y modificaciones a la Ley general de Cooperativas y otras leyes pertinentes del Estado panameño.

## **LEGISLACIÓN COOPERATIVA.**

Reseña Cronológica: El Ordenamiento Jurídico y Otros Acontecimientos Importantes en el Desarrollo del Cooperativismo.

### **❖ Ley N°24 (Del lunes 21 de julio de 1980).**

Documentación que expone la Ley 24 por la cual se crea el Instituto Panameño Autónomo Cooperativo.

### **❖ Decreto 31 (Del 31 de noviembre de 1981).**

Cooperativas Juveniles.

### **❖ Ley N°12 (De 5 de octubre de 1990).**

Se establece la enseñanza del Cooperativismo en los centros educativos del país y se deroga del Decreto N°. 8 de 16 de marzo de 1987 y todas las disposiciones que le sean contrarias.

### **❖ Ley N°17 (Del 1° de mayo de 1997).**

Ley 17, que establece el régimen especial para regular e integrar las cooperativas como parte fundamental de la economía nacional.

### **❖ Decreto Ejecutivo N°137 (Del 5 de noviembre de 2001).**

La Ley 17 del 1° de mayo de 1997, modificado por el Decreto Ejecutivo 102 del 26 de septiembre de 2002 y subroga el Decreto Ejecutivo N°33 del 6 de mayo del 2002.

### **❖ Ley N° 23 (Del 27 de abril de 2015).**

Que adopta medidas para prevenir el blanqueo de capitales, el financiamiento del terrorismo y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva, y dicta otras disposiciones.

#### **4. RÉGIMEN Y LAS FORMALIDADES QUE RIGEN A LAS COOPERATIVAS EN LA REPÚBLICA DE PANAMÁ.**

##### **EL INSTITUTO PANAMEÑO AUTÓNOMO COOPERATIVO (IPACOOOP).**

IPACOOOP: Es el ente del estado panameño, creado producto de las gestiones del propio sector cooperativo. En 1980 se logró la aprobación de la Ley 24 del 21 de julio por la cual se creó el Instituto Panameño Autónomo Cooperativo, mejor conocido como IPACOOOP, el cual tiene a su cargo privativamente, la formulación, dirección y ejecución de la política cooperativista en Panamá.

Ese mismo año se aprobó la Ley 38 por la cual se crea el Régimen Legal Especial para las Asociaciones Cooperativas.

El 1º de mayo de 1997, se aprobó la Ley No. 17 que constituye el régimen jurídico que rige a las cooperativas.

La citada Ley está reglamentada por el Decreto Ejecutivo No.137 del 5 de noviembre de 2001, modificado por el Decreto Ejecutivo No.33 del 6 de mayo de 2002, ordenamientos que han facilitado la expansión del radio de acción de las cooperativas para que estén en condiciones de competir en medio de las nuevas condiciones del entorno nacional e internacional caracterizado por la globalización y la apertura de mercado.

En Panamá, el Movimiento Cooperativo está creciendo significativamente en base a los principios y valores cooperativos.

A su vez, el deber del IPACOOOP, es el de servir como soporte a las personas o grupos de personas que tienen una idea a desarrollar y requieren de una asesoría más especializada, bien sea en el ámbito económico, jurídico u operativo.

## **FUNCIONES Y ATRIBUCIONES.**

1. Establecer y dirigir centros de Capacitación y Educación Cooperativa con el fin de mantener cursos permanentes de Doctrina Cooperativa, Administrativa, Contabilidad, Gerencia y otros.
2. Coordinar con los organismos estatales y cooperativas sus respectivos planes de fomento cooperativo.
3. Brindar asistencia técnica a las cooperativas en la elaboración de estudios de factibilidad, ejecución y evaluación de proyectos, diseños y establecimiento de sistemas de contabilidad, campañas de captación de socios y de ahorros y otras formas análogas.
4. Promover la integración cooperativa en el país a fin de lograr el fortalecimiento y desarrollo cooperativo a través de organismos superiores.
5. Coordinar con los distintos Ministerios e Instituciones Oficiales a fin de que los programas del IPACOOOP y del Cooperativismo en general se incorporen dentro de los planes nacionales de desarrollo.
6. Estudiar y sugerir al Órgano Ejecutivo, previo acuerdo con las asociaciones cooperativas, las reformas, ampliaciones, reglamentaciones y modificaciones a la Ley general de Cooperativas y otras leyes pertinentes.
7. Gestionar créditos estatales de corto, mediano y largo plazo a las asociaciones cooperativas.
8. Tramitar la obtención y supervisión de la Personería Jurídica a las Cooperativas.

**A ESTAS DISPOSICIONES LEGALES, TAMBIÉN SE LE DEBEN SUMAR LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES:**

1. Asistir a las reuniones de los órganos administrativos y Asambleas de las cooperativas con derecho de voz pero sin voto.
2. Promover el desarrollo, fomento y educación cooperativa.
3. Proporcionar asesoramiento y ayuda técnica a las cooperativas y grupos en formación.
4. Servir de órgano de consulta para la correcta interpretación de la Ley y sus Reglamentos.
5. Trabajar conjuntamente con los Organismos de Integración para lograr el crecimiento y el buen funcionamiento de las mismas.

**FACULTADES DEL IPACOOOP:** El instituto panameño autónomo cooperativo, (IPACOOOP) tiene la facultad de sancionar a las cooperativas que incumplan o cometan actos contrarios a las disposiciones de la Ley, su reglamento y demás instrumentos legales. En primer lugar, el IPACOOOP intenta que la cooperativa resuelva su situación legal mediante correspondencias, entrevistas o visitas.

Si la situación no se resuelve, puede aplicar las siguientes sanciones.

- Imposición de multas.
- Intervención legal.
- Cancelación de la autorización para funcionar.

También la Ley de Cooperativas provee sanciones para aquellas personas o instituciones, que sin ser una cooperativa, utilicen indebidamente la palabra "cooperativas" o sus derivadas: "cooperador", "cooperativistas", etc.

## **PROHIBICIONES A LAS COOPERATIVAS.**

1. Conceder ventajas o privilegios a sus iniciadores, fundadores, directores o administradores, o preferencias a parte alguna del capital social.
2. Imponer condiciones rigurosas o excluyentes para el ingreso de nuevos asociados, que impidan su crecimiento.
3. Establecer acuerdos o combinaciones con sociedades mercantiles lucrativas que permitan a ésta beneficiarse, directa o indirectamente, de las prerrogativas o benéficos que la ley otorga a las cooperativas.
4. Desarrollar actividades distintas de las enumeradas en sus estatutos y de las legalmente autorizadas.
5. Integrar sus organismos directivos permanentes con personas que no sean sus asociados.
6. Transformarse en actividades de otra naturaleza jurídica.

Las cooperativas deben incluir en su denominación social el vocablo cooperativa, adicionándole las palabras o la abreviatura que corresponda a su responsabilidad, limitada (R.L.) o suplementada (R.S.).

Se entiende por responsabilidad limitada aquella en la que los asociados responden únicamente con el monto de las aportaciones que haya pagado o suscrito.

El segundo caso, los asociados rinden una garantía adicional fijándose, al efecto, un máximo que debe ser estipulado en el estatuto. Deben indicar, así mismo, la naturaleza de su actividad principal. Queda prohibido el uso de denominaciones cooperativas, así como las abreviaturas coo y coop, a entidades constituidas conforme a la ley.

## **SÍMBOLO DEL COOPERATIVISMO.**

El símbolo del cooperativismo es: dos (2) pinos de color verde oscuro, sobre un fondo amarillo, encerrados en un círculo también verde.

- ✓ Los pinos significan inmortalidad, constancia y fecundidad, también la necesidad del esfuerzo común.
- ✓ El círculo significa la unión y la universalidad del cooperativismo. El fondo amarillo representa sol, que es la fuente de la vida para el hombre.

## **5. BASES TEÓRICAS DE LAS COOPERATIVAS EN PANAMÁ.**

El Régimen administrativo de las cooperativas, se encuentra normado por los artículos 35 al 63 Capítulo IV de la Ley 17 que regula las Cooperativas.

**1. RÉGIMEN ADMINISTRATIVO:** De acuerdo con dicha norma la Asamblea General es la autoridad suprema de la cooperativa; el órgano responsable del planeamiento y gestión es la junta de directores; en cambio la junta de Vigilancia es el órgano fiscalizador de la cooperativa y actuará sin interferir ni suspender el ejercicio de las funciones y actividades de los órganos fiscalizados. Determinadas funciones específicas podrán ser encomendadas a los Comités que establezca el Estatuto de la Cooperativa. Por otro lado tenemos a la Gerencia como órgano ejecutivo encargado de gestionar las operaciones de la cooperativa, dando cuenta a los órganos directivos.

El Régimen económico y patrimonial de las cooperativas, se encuentra normado por los artículos 64 al 84 Capítulo V de la Ley 17 que regula las Cooperativas.

**2. RÉGIMEN ECONÓMICO Y PATRIMONIAL:** Constituyen recursos Económicos y patrimoniales de una cooperativa, de acuerdo a la Ley y el Estatuto, las siguientes:

- Las aportaciones ordinarias de los socios.
- Los préstamos que obtenga.
- Aportaciones extraordinarias de los socios.
- Los ingresos generados por operaciones con los socios.
- Los subsidios, donaciones, legados y otros ingresos que reciba a título gratuito.

Las aportaciones ordinarias son obtenidas mensualmente mediante el descuento por planilla o pago directo en Caja.

Los préstamos que pudiera obtener una cooperativa pueden provenir de las distintas modalidades que ofrece el sistema financiero nacional: préstamos hipotecarios, leasing o arrendamiento financiero, avances en cuentas corrientes, etc.

Las aportaciones extraordinarias, se originan en situaciones especiales, cuando la cooperativa solicita una cuota adicional a los socios, para financiar determinado programa: vivienda, educación, salud, etc.

Los ingresos generados por operaciones con socios, está referido a los intereses de préstamos (compensatorios y moratorios), seguro de desgravamen, venta de bienes de consumo, aportes de previsión social, multas y otros.

Los recursos obtenidos por estas Fuentes, son usados en las inversiones temporales y permanentes de la cooperativa. Por norma, las inversiones que se pretendan realizar, deben estar financiadas adecuadamente, en forma paralela los gastos presupuestados deben estar financiados, de lo contrario representaría un problema financiero para la cooperativa.

De acuerdo a la Ley 17, y los Estatutos de las Cooperativas, el patrimonio de las cooperativas estará constituido por las aportaciones de los asociados, la parte de intereses y excedentes que la asamblea no haya resuelto capitalizar, así como por las reservas, los subsidios, donaciones, legados y otros recursos, análogos, que reciba con destino al incremento patrimonial

Los rubros patrimoniales, constituyen el endeudamiento interno de la cooperativa, los mismos que conjuntamente con el endeudamiento externo (pasivo) proveniente de las diversas fuentes, son aplicados en las inversiones de la empresa cooperativa.

Las cooperativas al ser personas jurídicas están obligadas a:

- 1) Llevar contabilidad completa.
- 2) Aplicar el Plan Contable General Revisado.
- 3) Aplicar el Reglamento y Manual de Preparación de Información Financiera.
- 4) Aplicar las Normas Internacionales de Contabilidad.

Actualmente, algunas cooperativas aplican sistemas computarizados integrales (módulos de cuentas corrientes, créditos y cobranzas, Tesorería, presupuesto, gerencia, almacén, contabilidad).

## **6. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN.**

DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS: Se entiende por gestión integral de riesgos el proceso por medio del cual las Cooperativas de servicios múltiples y ahorro y crédito, identifica, mide, monitorea, controla, mitiga e informa a las áreas operativas dentro de las cooperativas, los distintos tipos de riesgos a los que se encuentra expuesto de acuerdo al tamaño y complejidad de sus operaciones, productos y servicios.

QUÉ ES UNA COOPERATIVA: Una cooperativa es un medio de ayuda mutua para beneficio de todos. Es una asociación voluntaria de personas y no de capitales; con plena personería jurídica; de duración indefinida; de responsabilidad limitada; donde las personas se unen para trabajar con el fin de buscar beneficios para todos. El principal objetivo es el servicio y no el lucro o la ganancia fácil. Las cooperativas se rigen por estatutos y por la ley de asociaciones cooperativas y la legislación cooperativa vigente.

RIESGO: Es la posibilidad de que se produzca un hecho, acontecimiento, previsto o no, que genere pérdidas económicas, materiales, físicas, humanas que afecten el valor económico de la Cooperativa.

TIPOS DE RIESGOS: Para los efectos de la presente investigación se entiende por:

Riesgo de crédito: Es la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona. El concepto se relaciona habitualmente con las instituciones financieras y los bancos, pero afecta también a empresas y organismos de otros sectores.

Riesgo de contraparte: Es la posibilidad de que en un contrato de crédito del cual la cooperativa sea parte, cualquier contraparte sea incapaz de cumplir con cualquiera de sus obligaciones financieras, haciendo que la cooperativa incurra en una pérdida.

Riesgo de Liquidez: Es la incapacidad para una organización de disponer de los fondos necesarios para hacer frente a sus obligaciones tanto en el corto plazo como en el mediano / largo plazo. No hay que confundir iliquidez con insolvencia.

La primera es coyuntural y la segunda estructural. Los problemas de liquidez pueden resolverse a través de la venta de inversiones o parte de la cartera de créditos para obtener efectivo rápidamente. No obstante, la liquidez mal administrada puede llevar a la insolvencia. El riesgo de liquidez hace pues referencia a la posibilidad de que el activo pueda ser vendido fácilmente, antes de su vencimiento, sin sufrir pérdidas importantes de capital.

Riesgo operacional: Es aquel que puede provocar pérdidas debido a errores humanos, procesos internos inadecuados o defectuosos, fallos en los sistemas y como consecuencia de acontecimientos externos. El riesgo operacional es inherente a todas las actividades, productos, sistemas y procesos, y sus orígenes son muy variados (procesos, fraudes internos y externos, tecnológicos, recursos humanos, prácticas comerciales, desastres, proveedores).

Riesgo mercado: Son riesgos de pérdidas derivados de movimientos de adversos en los precios de los productos en los mercados financieros donde se mantengan posiciones, con relación a las operaciones de la cartera de negociación. El mismo comprende principalmente el riesgo de precio, riesgo de tasa de interés y riesgo de tipo de cambio.

- Riesgo de precio: Es la posibilidad de que ocurra una pérdida económica debido a variaciones adversas en el precio en el precio de mercado de un instrumento financiero o debido a la indeterminación del precio en un momento dado.
- Riesgo de tasa de interés: Es la posibilidad de que ocurra una pérdida económica debido a variaciones adversas en las tasa de interés.
- Riesgo de tipo de cambio: Es la posibilidad de que ocurra una pérdida económica debido a variaciones adversas en las tasa de tipo de cambio.

Riesgo legal: Es la posibilidad de incurrir una entidad al ser sancionada, multada u obligada a indemnizar daños como resultado del incumplimiento de normas o regulaciones y obligaciones contractuales, como resultado del incumplimiento de normas, regulaciones o procedimientos. Este riesgo surge también de actuaciones malintencionadas, negligentes o involuntarias que afectan la formalización, efectividad de contrato o transacciones.

Riesgo de reputación: Es la posibilidad de pérdida en que incurre una entidad por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no, respecto de la institución y sus prácticas de negocios, que cause pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales.

Riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo: Posibilidad de pérdida o daño que puede sufrir una entidad vigilada por su propensión a ser utilizada directamente o a través de sus operaciones como instrumento para el lavado de activos y/o canalización de recursos hacia la realización de actividades terroristas, o cuando se pretenda el ocultamiento de activos provenientes de dichas actividades.

Riesgo estratégico: Se define como el impacto actual y futuro en los ingresos y el capital que podría surgir de las decisiones adversas de negocios, la aplicación indebida de las decisiones, o la falta de capacidad de respuesta a los cambios de la industria.

Riesgo de tecnología de la información: Es la posibilidad de pérdida económica derivadas de un evento relacionado con la infraestructura tecnológica, el acceso o uso de la tecnología, que afecta el desarrollo de los procesos del negocio y la gestión de riesgo de la entidad, al atender contra la confidencialidad, integridad, disponibilidad, eficiencia, confiabilidad, cumplimiento u oportunidad de la información.

GESTIÓN ÓPTIMA: La gestión óptima, es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por si sola.

SISTEMA DE CONTROL: Proceso efectuado por los órganos directivos y el resto del personal de la cooperativa, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.

CONTROL INTERNO: Bases fundamentales del sistema de control, son de orden organizativo, administrativo, legal, contable, financiero, informático, etc.

PRINCIPIOS DE CONTROL: Condiciones o circunstancias en las cuales se desarrollan las acciones de control de una cooperativa.

AMBIENTE DE CONTROL: Es el espacio, actividad, proceso, función u otro aspecto que abarca el control interno.

### **CAPÍTULO III.- EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INTEGRAL Y EL CONTROL.**

Para efectos de formular y especialmente para evaluar la información organizativa y administrativa, se debe tener en cuenta las áreas críticas de las cooperativas de servicios múltiples y ahorro y crédito. Sin embargo, las mismas están referidas a la parte correspondiente a la planeación, organización, dirección, coordinación y especialmente en el sistema de control interno.

#### **1. EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.**

##### **1) ÁMBITO JURISDICCIONAL.**

Se ha determinado que la Ley del sector cooperativo, otorga demasiadas prerrogativas al Consejo de Administración, en contraposición el Consejo de Vigilancia como un ente sin facultades propias, lo que hace que limite las acciones de vigilancia y control que debe realizar. La norma no considera a la auditoría interna como ente integrante, esto ha devenido que sean casi nulas estas actividades en este sector de la economía nacional. Asimismo es necesaria que esta norma sea actualizada de acuerdo con los avances económicos, sociales, legales, financieros, tributarios, contables y otros que están vigentes en este nuevo milenio.

##### **2) ESTATUTO INSTITUCIONAL.**

De la revisión de los estatutos de cooperativas de servicios múltiples y ahorro y crédito que hemos revisado, tenemos las siguientes observaciones: Estatuto que indica: "La cooperativa observa y aplica, permanentemente, los principios universales del cooperativismo..." Las cooperativas no observan ni aplican estrictamente los principios cooperativos establecidos en el Estatuto. Dicho estatuto: "Son derechos de los socios: ...d) informarse, a través del Comité de

educación y/o Delegados, sobre la marcha institucional de la cooperativa"; e) Reclamar por escrito ante el Consejo de Administración sobre cualquier acto que lesione sus derechos; f) Apelar ante la Asamblea General.

*RESULTADO:* No se cumple algunos derechos establecidos para los socios, como: informarse sobre la marcha institucional, reclamar, apelar ante la Asamblea; por cuanto no son informados por los responsables, no se atienden sus reclamos ni se toma en cuenta las apelaciones.

*RESULTADO:* El Consejo de Administración no cumple ni hace cumplir la Ley, el Estatuto, las decisiones y resoluciones de la Asamblea General de Delegados, los Reglamentos Internos y sus propios acuerdos en forma integral, tal como lo establece el Estatuto.

*RESULTADO:* No se cumple lo establecido en cuanto a que la dirección de la cooperativa estará a cargo de la Asamblea General de Delegados; por cuanto en la práctica es el Consejo de Administración el órgano que realiza este papel, en contra de lo establecido.

*RESULTADO:* El Consejo de Vigilancia, no inspecciona los Libros de Actas de la Asamblea General, del Consejo de Administración y de los Comités, el Padrón de los Socios, el Registro de Concurrentes a Asambleas, el Padrón Electoral, los Registros Contables y demás registros de la cooperativa; tal como lo establece el Estatuto por cuanto dichos documentos no le son facilitados.

*RESULTADO:* No se nombran Comisiones temporales, como está establecido; lo que hace que no haya participación de los delegados y/o socios.

*RESULTADO:* Los delegados no mantienen permanentemente su condición de socios hábiles, no asisten periódicamente a las reuniones, no asisten a los cursos, seminarios, conferencias y otros eventos de capacitación.

*RESULTADO:* Hemos determinado que los directivos, en algunos casos tampoco mantienen la condición de hábil, en contra de lo establecido por el Estatuto.

*RESULTADO:* El estatuto establece que entre los directivos, gerente y trabajadores de la cooperativa no debe haber parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad; sin embargo, hemos encontrado casos en contra de esta norma.

*RESULTADO:* El Consejo de Administración no cumple las atribuciones y obligaciones establecidas; por cuanto La gerencia las asume en contra de lo establecido.

*RESULTADO:* Se considera que la Asamblea General de delegados, debe tomar conocimiento de los planes de desarrollo anuales y el presupuesto institucional. No hemos tenido evidencia de la formulación de planes estratégicos. De acuerdo a lo establecido por las normas institucionales, las cooperativas disponen de estos documentos, pero los mismos se encuentran desactualizados y además no contienen en forma específica las atribuciones y funciones.

### 3) REGLAMENTOS DE LOS SERVICIOS: DE CRÉDITOS, CONSUMO, VIVIENDA, EDUCACIÓN.

Hemos encontrado, que estos servicios no disponen de los reglamentos respectivos donde consten los derechos y obligaciones tanto de la Cooperativa como de los socios, que hacen uso de estos servicios. Todo se maneja de acuerdo a sugerencias y recomendaciones coyunturales que se transmiten en forma oral.

### 4) REGLAMENTOS DE LOS ÓRGANOS DIRECTIVOS.

#### PRESUPUESTO INSTITUCIONAL:

Hemos determinado, que el presupuesto formulado por las cooperativas y expuestos por el Consejo de Administración a la Asamblea General de Delegados, para su conocimiento, se torna en un cumplimiento de forma, siendo impráctico ser considerado como instrumento de gestión administrativa; por cuanto no se formula oportunamente, pero se ejecuta como si lo fuera.

La ejecución y evaluación del presupuesto anual forma parte fundamental del análisis económico y financiero de la cooperativa. Sin embargo, la práctica de la ejecución presupuestal se ve distorsionada por lo siguiente: 1) la renovación de los tercios de directivos y delegados se realiza con una posterioridad de hasta cuatro (4) meses del cierre de cada ejercicio económico, fecha en la cual recién se da a conocer el presupuesto; 2) la aplicación del primer trimestre presupuestal, es ejecutada por el Consejo Directivo saliente sin medidas de limitación alguna y 3) El nuevo Consejo Directivo ejecuta un presupuesto en el que no participó en su formulación.

La formulación de este documento no utiliza la información contable ni los indicadores macroeconómicos del país: inflación, tipo de cambio, etc.

## 5) EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Hemos evaluado los expedientes del personal de directivos, funcionarios y trabajadores, llegando a tener las siguientes observaciones:

- a. Los directivos 100% no disponen de educación superior. En un 70% no se preocupan por su capacitación, pese a que por principios y normas cooperativas, deben llevarlo a cabo e incluso el presupuesto establece montos específicos para ello.
- b. Los trabajadores: un 5% son profesionales, un 55% son técnicos y el resto tiene el nivel auxiliar, obtenido empíricamente. No se encuentran capacitados en un 100% por falta de apoyo de las mismas cooperativas.
- c. Existe personal que habiendo cometido faltas graves, sólo fueron sancionados levemente, por lo que siguen trabajando con la confianza de algunos directivos que son sus protectores.
- d. Existen trabajadores que son familiares de directivos y/o gerencia, siendo incompatibles con las normas institucionales.

## 6) EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS DE CRÉDITO.

- a. Los créditos mensuales oscilan en promedio en B/.500.00.
- b. La recuperación de los créditos no existe.
- c. Las tablas de recuperación de créditos tienen las siguientes modalidades: préstamos ordinarios, préstamos cubiertos, préstamos promocionales, préstamos de emergencia y préstamos especiales.
- d. Los intereses mensuales, son sólo ligeramente inferiores a los bancos y en cambio, son los más altos frente a otras entidades similares, lo que le quita competitividad.
- e. Disponen de reglamentos de créditos obsoletos, los mismos que deben ser actualizados en base a las normas institucionales y a los usos y costumbres vigentes.

## 7) EVALUACIÓN DEL CENTRO DE TI.

### HARDWARE:

- a. El procesamiento de la información de las cooperativas en un 100% las realiza con computadoras.
- b. El 70% de las computadoras de las cooperativas, son compatibles con los estándares de hardware y software establecidos.
- c. La capacidad de procesamiento, está basada en base al procesador y por el tipo y cantidad de memoria. El 90% de las cooperativas utilizan procesadores INTEL y memoria de 126 MB de RAM (bajo para esta actividad).
- d. Las cooperativas, no disponen de servidores para las redes de procesamiento de datos que administran.
- e. En un principio se ha determinado, que las redes presentan problemas de configuración entre el servidor y los terminales, lo que obliga a los especialistas a que estén permanentemente dando el mantenimiento necesario.

### SOFTWARE:

- a. Las cooperativas en un 100% trabajan con el sistema operativo Windows 7.
- b. Las redes en un 100% disponen de los siguientes aplicativos: Office 97, FOXPRO, Winzip, Translator, PerAntivirus, Hacker.
- c. Las cooperativas no aplican un Sistema Integral de Cómputo, como por ejemplo: que incluya varios módulos como: contabilidad, cuentas corrientes, créditos, inventarios, tesorería, gerencia, etc. La migración de la información y su integración en el sistema es un asunto muy especializado, por lo que requiere configuraciones compatibles y un monitoreo especial.

## **2. HERRAMIENTAS PARA UN CONTROL DE RIESGO EFICAZ.**

Las cooperativas en el desarrollo de su objetivo social están expuestas a diferentes riesgos (Mercado, Liquidez, Crédito, Operativo, Legal, Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo), los cuales pueden conllevar a una desviación, en el cumplimiento de sus objetivos corporativos y derivar en pérdidas o en una disminución de sus excedentes o incluso en la disminución del valor de su patrimonio.

Teniendo en cuenta lo anterior, la Gestión y Control de los Riesgos en la Cooperativas, es considerada como un elemento fundamental para la consecución de los objetivos estratégicos.

Esta gestión y control debe ser direccionada por un Comité de Riesgos, mediante la definición de políticas y directrices y desde la Administración se debe diseñar las metodologías, los procedimientos y mecanismos de control, los cuales son ejecutados con la participación de todos los empleados, permitiendo así gestionar y controlar los diferentes tipos de riesgos dentro de un nivel tolerado y proporcionando un nivel de seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos.

Mediante la gestión de riesgos se contribuye de manera eficaz a la identificación, medición, análisis, tratamiento, comunicación y monitoreo de los riesgos del negocio, con el objetivo de preservar la eficacia, eficiencia y efectividad de su gestión y la capacidad operativa, así como la salvaguarda de los recursos que se administran del público.

Se entiende por herramienta integral de riesgos, al conjunto de objetivos, políticas, procedimientos, metodologías, que se llevan a cabo para identificar, medir, controlar, monitorear, informar y revelar los distintos riesgos dentro de un ambiente de Control Interno.

Dentro de la Gestión y Control de los Riesgos se debe implementar los siguientes sistemas para su administración:

- ✓ Sistema de Administración de Riesgo Operativo.
- ✓ Sistema de Administración de Riesgo Crediticio.
- ✓ Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismos.
- ✓ Sistema de Atención al Consumidor Financiero.
- ✓ Sistema de Administración de Riesgo de Mercado.
- ✓ Sistema de Administración de Riesgo de Riesgo de Liquidez.

#### 1) PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.

Una cooperativa no puede desarrollarse ni evaluar su gestión si no dispone de un Plan estratégico. Como resultado de nuestra evaluación se ha determinado que las cooperativas no disponen de esta herramienta de gestión y control el mismo debe contener.

#### MISIÓN:

- Prestar servicios con eficiencia y eficacia.
- Fomentar los principios universales de cooperativismo.

#### VISIÓN:

- Empresa líder del sector cooperativo, con ventajas competitivas y conectadas en la globalización y la economía de mercado.

## 2) DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL: ANÁLISIS FODA.

### FORTALEZAS:

- Cooperativas con promedio de socios.
- Entidades basadas en la solidaridad y la ayuda mutua necesarias para estos tiempos de crisis.
- Entidades funcionadas en el marco formal establecido por las normas.
- Es fuente de trabajo y servicios.
- Experiencia en la actividad cooperativa.
- Liquidez y solvencia patrimoniales.

### DEBILIDADES:

- Estructura orgánica inadecuada.
- Falta de planes, proyectos y presupuestos con sustento técnico.
- Prestación de servicios sin metas ni objetivos.
- Falta de capacitación de directivos, funcionarios y trabajadores.
- Falta de identificación de los socios.
- Falta de cumplimiento de los presupuestos institucionales.
- Gestión empresarial deficiente.

### OPORTUNIDADES:

- Posibilidad de incrementar el número de socios.
- Posibilidad de mantener y/o incrementar los servicios cooperativos.
- Posibilidad de diversificar sus operaciones empresariales.

### AMENAZAS:

- Incremento de tributos.
- Aumento de la morosidad.
- Renuncia de socios.

El fin supremo de la cooperativa es el bienestar del socio, el mismo que se cumple a través de:

Procurar permanentemente la superación económica, social y cultural de sus socios y consecuentemente el bienestar general.

Promover y fomentar entre sus socios la práctica del ahorro, la ayuda mutua, la solidaridad y la creación de empresas, además de contribuir al desarrollo nacional.

### 3) ESTRATEGIAS DE DESARROLLO.

#### REORGANIZACIÓN ORGANIZATIVA Y ADMINISTRATIVA:

- Nuevo organigrama estructural y funcional.
- Modificación de los documentos normativos institucionales.
- Establecimiento de procesos y procedimientos más ágiles.
- Fomento de la mística y el espíritu cooperativista.
- Implantación del control previo, concurrente y posterior.
- Monitoreo permanente de los planes y programas de la empresa.

### 4) CAPACITACIÓN.

- Cursos de gestión integral de riesgos para directivos, delegados y socios, funcionarios y trabajadores.
- Capacitación para funcionarios y trabajadores sobre temas como: inversiones y financiamiento de actividades, créditos y cobranzas, tributación y contabilidad, computación e informática.
- Talleres de relaciones humanas.

### 5) EFICIENCIA Y EFICACIA EN LOS SERVICIOS ACTUALES.

- Procedimientos administrativos fáciles y rápidos.
- Eliminación de formularios y formalidades innecesarias.
- Trato directo y personalizado.
- Premios para socios.

## 6) DIVERSIFICACIÓN EMPRESARIAL.

Con el propósito de diversificar el riesgo e incrementar la rentabilidad de la cooperativa. Para el efecto podría llevarse a cabo mediante el desarrollo de:

- Actividades inmobiliarias.
- Prestación de servicios médicos masivos, a través de clínicas u otros establecimientos análogos.
- Actividades comerciales abiertas.
- Prestación de servicios educativos masivos, a través de academias, centro ocupacional, institutos o universidades.
- Servicio de taxis, mediante la compra de un lote de vehículos.
- Desarrollo de actividades productivas (panadería, heladería, etc.).

El financiamiento de estas actividades de diversificación puede provenir de: aportes de capital, auto seguro de los préstamos, fondos de previsión social, crédito bancario ordinario, arrendamiento financiero, venta de cartera de créditos (factoring).

Estas medidas constituyen, las herramientas o estándares para realizar el control eficaz que necesitan estas entidades, como paso previo para alcanzar eficiencia, eficacia y economía en la utilización de sus recursos.

Los planes son las bases frente a las cuales deben establecerse los controles.

Las normas de control son parte de los planes, de donde se deduce que el primer paso en el proceso sería establecer las normas, denominadas en el contexto de este trabajo como herramientas de control.

Las herramientas de control son por definición criterios sencillos de evaluación. Son los puntos de un programa total de planeación, que sirven para aplicar medidas de evaluación, de tal modo que puedan orientar a los directivos y funcionarios de las cooperativas, respecto de cómo marchan las cosas sin que éstos tengan que observar cada paso en la ejecución de los planes.

**Como podemos apreciar las normas o herramientas de control integral de riesgo, pueden ser de muchos tipos, tales como:**

- ESTATUTO DE UNA COOPERATIVA.
- MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.
- REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.
- REGLAMENTO DE AUTOCONTROL COOPERATIVO.
- REGLAMENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.
- REGLAMENTO DEL CONSEJO DE VIGILANCIA.
- REGLAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA.
- REGLAMENTO DE AUDITORÍA EXTERNA.
- REGLAMENTO DEL CONSEJO DE VIGILANCIA.
- REGLAMENTO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.
- REGLAMENTO DEL COMITÉ ELECTORAL.
- REGLAMENTO DEL COMITÉ DE EDUCACIÓN.
- REGLAMENTO DEL COMITÉ DE CRÉDITOS Y COBRANZAS.
- REGLAMENTO DE LOS PROGRAMAS DE VIVIENDA.
- REGLAMENTO DEL SERVICIO DE EDUCACIÓN.
- REGLAMENTO DEL SERVICIO DE CONSUMO.
- REGLAMENTO DE INVERSIONES.
- REGLAMENTO DE PRÉSTAMOS.
- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.
- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES.
- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS INFORMÁTICOS.

Estas herramientas establecen objetivos verificables, enunciados en términos cualitativos o cuantitativos, llegando a constituir normas contra las cuales puede medirse todo el desempeño de la posición en la jerarquía institucional.

En la medida que nuevas técnicas se desarrollen en las cooperativas, también las herramientas se irán adecuando para medir el riesgo, con un grado razonable la objetividad, la calidad de la gestión, tanto en los niveles jerárquicos como en los niveles inferiores, por tanto emergerán herramientas modernas y útiles para medir el desempeño.

Las herramientas se establecen para reflejar la estructura de la organización, procesos y procedimientos de las cooperativas, y su labor se mide en los términos de estas herramientas; lo que facilita la corrección de las desviaciones, puesto que los directivos saben entonces donde deben aplicarse las medidas de control integral.

La corrección de las desviaciones en el desempeño, es el punto en el cual el control de riesgos es visto como una parte del sistema total de la gestión institucional cooperativa y es a partir de aquí cuando los directivos y funcionarios pueden replantear sus planes, modificando metas y objetivos, lo que hace que las actividades de gestión de riesgos sean entendidas en toda su magnitud por todos los miembros de la organización.

## **CAPÍTULO IV.- PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

En este capítulo, presentamos los resultados obtenidos a través de los diferentes procedimientos de análisis, interpretación y contrastaciones planteadas, siguiendo de tal modo los objetivos propuestos.

Presentamos el proceso que conduce a la demostración del plan de la investigación: “El proceso de control integral de riesgo en las cooperativas de servicios múltiples y ahorro y crédito en Panamá, mediante la aplicación de las técnicas de evaluación de las transacciones, utilizadas permanentemente y que permitirán la optimización de la gestión integral de riesgos en las cooperativas de servicios múltiples y ahorro y crédito en Panamá”.

Asimismo este estudio comprende el cumplimiento del siguiente objetivo: "Demostrar que el control integral de riesgo efectuado por un Comité de Riesgos, en una cooperativa de servicios múltiples y ahorro y crédito, se constituirá en un instrumento que optimiza la gestión integral de riesgos de las cooperativa".

La obtención del objetivo general, se produce luego del logro de los objetivos específicos, lo que consecuentemente nos permitirá contrastar los beneficios del trabajo. Para el desarrollo del trabajo, hemos requerido la opinión de los directivos, delegados, funcionarios, trabajadores y socios inmersos en el contexto de la investigación y la realidad problemática. De acuerdo a las coordinaciones efectuadas, hemos podido entrevistar a 5 directivos de cooperativas de servicios múltiples y ahorro y créditos en Panamá.

CUADRO No.1

<b>RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN AL INICIO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
<b>DATOS PARA LA ENTREVISTA:</b>	
<b>DIRECTIVOS PARTICIPANTES EN LA ENTREVISTA REALIZADA</b>	
	<b>No.</b>
1. COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES #1	2
2. COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES #2	2
3. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO #3	1
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>

FUENTE: Entrevistas realizadas (Los nombres de las cooperativas y entrevistados fueron obviados por no contar con el permiso correspondiente para su mención).

CUADRO No.2

<b>CANTIDAD Y GRADO DE RESPUESTA EN LA ENTREVISTA REALIZADA A 5 DIRECTIVOS:</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>CONTESTO CORRECTAMENTE</b>	<b>CONTESTO INCORRECTAMENTE</b>	<b>NO SABE / NO OPINA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>CANTIDAD</b>	60	20	15	95
<b>PORCENTAJE</b>	63%	21%	16%	100%

FUENTE: Entrevistas realizadas (Los nombres de las cooperativas y entrevistados fueron obviados por no contar con el permiso correspondiente para su mención).

GRÁFICO No.1



Fuente: Hojas de trabajo y fichas de encuestas del autor.

## 1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS.

En la entrevista se formularon 19 preguntas a 5 directivos, lo que hace un total de 95 preguntas formuladas. El 63% de las preguntas, fueron correctamente contestadas; el 21% fueron contestadas incorrectamente y el 16% no supo o no opinó sobre la pregunta formulada.

Estos resultados, nos manifiestan lo siguiente:

- a. Falta de conocimiento y comprensión de la estructura organizacional en base a riesgo.
- b. Falta de conocimiento y comprensión del proceso administrativo y gestión de riesgos.
- c. Falta de comprensión del sistema de control integral de riesgos.
- d. Desconocimiento de las líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación que debe primar en toda organización.
- e. Desconocimiento de la importancia de los documentos normativos de la institución, en el marco del proceso de gestión integral de riesgos.
- f. Desconocimiento de los planes y programas de gestión de riesgos.
- g. Desconocimiento de la importancia de la evaluación presupuestal, financiera, económica, patrimonial y administrativa.

La muestra de los directivos fue determinada, y con el propósito de confiar en sus resultados, se realizaron las entrevistas relacionadas, con la relación que mantienen los encuestados con su cooperativa, y se utilizó como base para poder conocer su punto de vista sobre la gestión y control de riesgos. Solo se encuestó a Directivos ya que, ellos son parte del organismo de administración y decisión en las cooperativas.

## 1) OPINIÓN SOBRE LA EVALUACIÓN PERMANENTE DE LOS PLANES Y PROGRAMAS INSTITUCIONALES.

Al respecto se formuló la siguiente interrogante:

**Pregunta No. 1:** ¿Cuál es su opinión para el siguiente enunciado: La evaluación permanente de los planes y programas institucionales garantiza la gestión óptima de la cooperativa?

La formulación de esta pregunta obtuvo los resultados siguientes: Estuvieron de acuerdo con el planteamiento tres (3) encuestados; en cambio estuvieron en desacuerdo dos (2).

Es decir ningún encuestado apoyó las alternativas No sabe/ No opina (Ver Cuadro No. 3).

En cifras porcentuales tenemos que el 60% del total contestaron, estar de acuerdo con el enunciado y el 40% apoyó la respuesta en desacuerdo con la proposición. El resto de alternativas no tuvo adherentes (Ver Gráfico No. 2).

Los encuestados que se mostraron estar totalmente de acuerdo con la proposición estuvieron conformados por Directivos. De los resultados, los encuestados apoyan la evaluación permanente de los planes y programas de sus cooperativas, porque esta es la única forma de alcanzar eficiencia y eficacia en la gestión de riesgos, lo que redundará en beneficio de todos: socios, trabajadores, delegados, funcionarios y directivos.

A Diferencia de los directivos que no tienen una idea bien formada, o en todo caso posiblemente una idea interesada en que no haya control permanente, el resto respalda las acciones de control.

CUADRO No. 3

<b>OPINIÓN SOBRE LA EVALUACIÓN PERMANENTE DE LOS PLANES Y PROGRAMAS INSTITUCIONALES</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>DE ACUERDO</b>	3	60%
<b>EN DESACUERDO</b>	2	40%
<b>NO SABE / NO OPINA</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	5	100%

FUENTE: Entrevistas realizadas (Los nombres de las cooperativas y entrevistados fueron obviados por no contar con el permiso correspondiente para su mención).

GRÁFICO No.2



Fuente: Hojas de trabajo y fichas de encuestas del autor.

## 2) OPINIÓN SOBRE DIVERSOS TÓPICOS DE GESTIÓN Y CONTROL COOPERATIVO.

Al respecto se formularon las preguntas No. 2, 3, 4, y 5 con los enunciados siguientes:

**Pregunta No. 2:** ¿Cuál es su opinión para el siguiente enunciado: La revisión, innovación y/o generación de los documentos normativos de la institución, aseguran la eficacia del sistema de control interno de las cooperativas?

**Pregunta No. 3:** ¿Cuál es su opinión para el siguiente enunciado: La realización correcta y eficaz de las funciones por parte de los directivos, delegados, funcionarios, asesores y trabajadores garantizan la gestión óptima de una cooperativa?

**Pregunta No. 4:** ¿Cuál es su opinión para el siguiente enunciado: El monitoreo continuo y/o puntual de las acciones de control garantizan la optimización de la gestión integral de la cooperativa?

**Pregunta No. 5:** ¿Cuál es su opinión para el siguiente enunciado: El control eficaz, mediante la aplicación de las técnicas de evaluación de las transacciones utilizadas permanentemente, permite la optimización de la gestión integral de la cooperativa?

Respecto a estas interrogantes se han obtenido los mismos resultados presentados para la pregunta número uno (1). Es decir tres (3) encuestados manifiestan estar de acuerdo con las proposiciones y dos (2) responden estar en desacuerdo con el enunciado. Porcentualmente, el 60% considera que está de acuerdo y 40% manifiesta estar en desacuerdo.

Esto se interpreta como que el 60% de los encuestados, valora las acciones de control en sus diversas facetas, los demás manifiestan su disposición para colaborar activamente en la ejecución del control preventivo, concurrente y posterior y además, dejan entrever que serían los directivos por su falta de conciencia y educación empresarial los que tendrían animadversión al control integral de riesgos.

### **3) COMO DESARROLLAR EFICAZMENTE EL CONTROL INTEGRAL DE RIESGOS EN COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO Y SERVICIOS MÚLTIPLES.**

Respecto a este tema, realizamos la siguiente interrogante:

**Pregunta No.6:** ¿Cómo desarrollar eficazmente el control integral de riesgo en una cooperativa de servicios múltiples y ahorro y crédito, de modo que contribuya a la optimización de la gestión?

Los resultados obtenidos, podemos inducir que los encuestados tienen conocimiento de las formas como realizar el control de las actividades de las cooperativas y de la importancia de una forma sobre la otra.

El control debe efectuarse aplicándolo puntualmente dicen cinco (5) encuestados; el control debe realizarse en forma previa al desarrollo de las actividades cooperativistas dicen también tres (3) encuestados.

El control debe llevarse a cabo en forma concurrente, o sea paralelamente a las actividades responden dos (2) encuestados.

El control posterior, como tradicionalmente se viene aplicando es una alternativa válida, dice un (1) encuestado y finalmente cuatro (4) encuestados dicen que el control para que sea eficaz y contribuya óptimamente con el proceso de gestión de la cooperativa, debe realizarse en forma permanente por los órganos directivos, funcionarios o trabajadores designados para tales funciones (Ver CUADRO No.3).

En la parte porcentual, apreciamos que el 80% apoya que el control debe realizarse en forma permanente; en cambio el 20% dice que debe realizarse solo posteriormente; el 40% que debe realizarse concurrente; un 60% se inclina que debe ser previo y con unanimidad el 100% opina que el control debe ser puntual.

Pese al conocimiento que manifiestan los encuestados sobre las formas como realizar el control en las cooperativas, sin embargo, nos llama la atención que refleje un porcentaje la idea que el control sólo debe realizarse en forma posterior alcanzando un 20%, lo que quiere decir que las personas siguen manteniendo los moldes tradicionales, por lo que habría que trabajar para ir cambiando esta concepción.

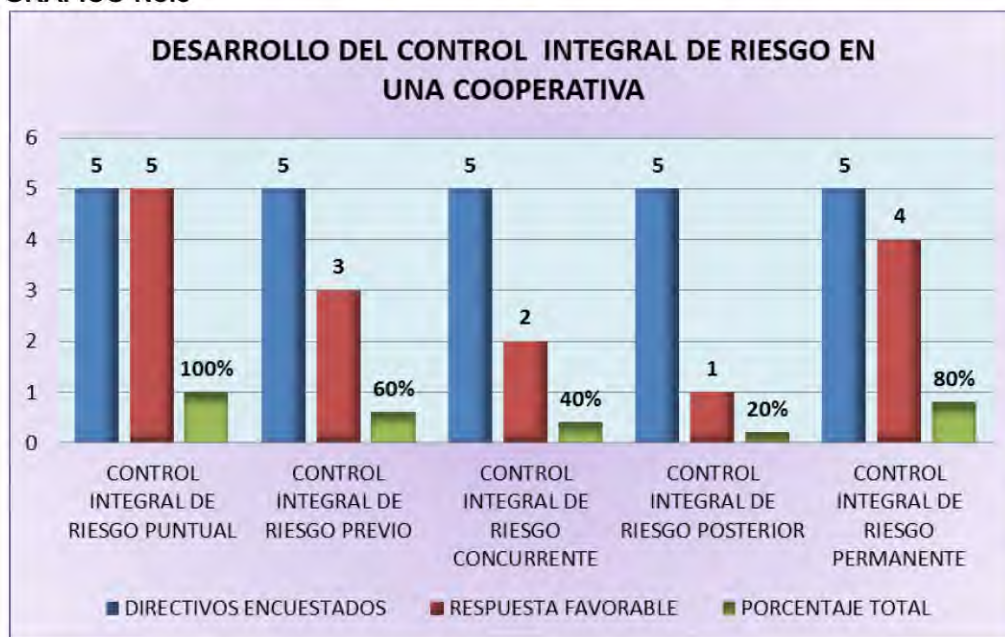
Los encuestados que apoyaron el control permanente mediante la incorporación de un proceso de control integral de riesgos, manifestaron que para que las empresas dispongan de un control efectivo y eficaz, deben delinarse las políticas necesarias y establecerse los procedimientos en forma específica, sin lo cual no tendría ningún efecto todo lo que se quisiera realizar.

CUADRO No. 4

DESARROLLO DEL CONTROL INTEGRAL DE RIESGO EN UNA COOPERATIVA			
ALTERNATIVAS	DIRECTIVOS ENCUESTADOS	RESPUESTA FAVORABLE	PORCENTAJE TOTAL
CONTROL INTEGRAL DE RIESGO PUNTUAL	5	5	100%
CONTROL INTEGRAL DE RIESGO PREVIO	5	3	60%
CONTROL INTEGRAL DE RIESGO CONCURRENTENTE	5	2	40%
CONTROL INTEGRAL DE RIESGO POSTERIOR	5	1	20%
CONTROL INTEGRAL DE RIESGO PERMANENTE	5	4	80%

FUENTE: Entrevistas realizadas (Los nombres de las cooperativas y entrevistados fueron obviados por no contar con el permiso correspondiente para su mención).

GRÁFICO No.3



Fuente: Hojas de trabajo y fichas de encuestas del autor.

#### 4) FUNCIONES DEL CONSEJO DE VIGILANCIA, AUDITORÍA INTERNA Y AUDITORÍA EXTERNA.

En este caso la pregunta formulada fue muy puntual para que contesten con un sí o con un no y además fundamenten su respuesta:

**Pregunta No.7** ¿Las funciones del Consejo de Vigilancia, Auditoría Interna y Auditoría externa constituyen verdaderos instrumentos de control de una cooperativa, las que ejecutadas eficiente y eficazmente contribuyen al mejoramiento de las cooperativas?

Los resultados reflejan que cinco (5) encuestados, (Cuadro No. 5) que constituyen el 100% (Gráfico No.4) consideran que sí, efectivamente las funciones de los órganos indicados, constituyen instrumentos de control que coadyuvan a la eficiencia y eficacia de las cooperativas.

CUADRO No.5

<b>LAS FUNCIONES DEL CONSEJO DE VIGILANCIA, AUDITORIA INTERNA Y AUDITORIA EXTERNA CONSTITUYEN INSTRUMENTOS DE CONTROL.</b>		
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>DIRECTIVOS ENCUESTADOS</b>	<b>PORCENTAJE TOTAL</b>
<b>SI</b>	5	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	5	<b>100%</b>

FUENTE: Entrevistas realizadas (Los nombres de las cooperativas y entrevistados fueron obviados por no contar con el permiso correspondiente para su mención).

GRÁFICO No. 4



Fuente: Hojas de trabajo y fichas de encuestas del autor.

## 5) APLICACIÓN DE TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE CONTROL INTEGRAL DE RIESGO.

El control implica la medición de la realización de los acontecimientos, contra las normas de los planes y la corrección de desviaciones para asegurar el logro de los objetivos de acuerdo con lo planeado.

La función de control integral de riesgo implica el establecimiento de normas, la medición de los estándares y la corrección de las desviaciones. Estas funciones no pueden llevarse a cabo si no se dispone de técnicas e instrumentos para tales fines.

Por tanto, en este caso formulamos la siguiente interrogante:

**Pregunta No.8** ¿Cuál de las técnicas e instrumentos que a continuación se indican, han sido aplicados como parte del control integral de riesgo en su cooperativa?

Al respecto obtuvimos los resultados siguientes: Ningún encuestado contestó que se haya realizado la identificación de los riesgos, el establecimiento del contexto, la formulación de cuestionarios, análisis de los riesgos, evaluación y tratamiento de los riesgos en sus cooperativas.

En cambio cinco (5) manifestaron que en sus cooperativas se habían aplicado análisis documental; cuatro (4) manifestaron conocer que la observación se había aplicado en sus cooperativas; uno (1) que se realizan entrevistas; dos (2) han implementado encuestas y finalmente, cuatro (4) encuestado conocía de la aplicación de papeles de trabajo como instrumentos de control. Ver Cuadro No. 6

Porcentualmente, el 20% de los encuestados conocía de entrevistas; 40% de encuestas; 100% del análisis documental; 80% había visto e incluso utilizado a los papeles de trabajo y el mismo porcentaje para la observación como técnica aplicada en sus cooperativas. Ver Gráfico No. 6. Estas respuestas podemos interpretarlas como que efectivamente en las cooperativas no se aplica el control integral de riesgo en toda su dimensión.

Las Técnicas de identificación de los riesgos, el establecimiento del contexto, la formulación de cuestionarios, análisis de los riesgos, evaluación y tratamiento de los riesgos no se han aplicado en estas entidades, lo que quiere decir que las actividades se manejan o

realizan sin gestionar integralmente los riesgo, la receta es trabajar coordinadamente y en equipo, sumando para poder determinar errores o desviaciones y poder solucionarlos antes que traigan consecuencias negativas.

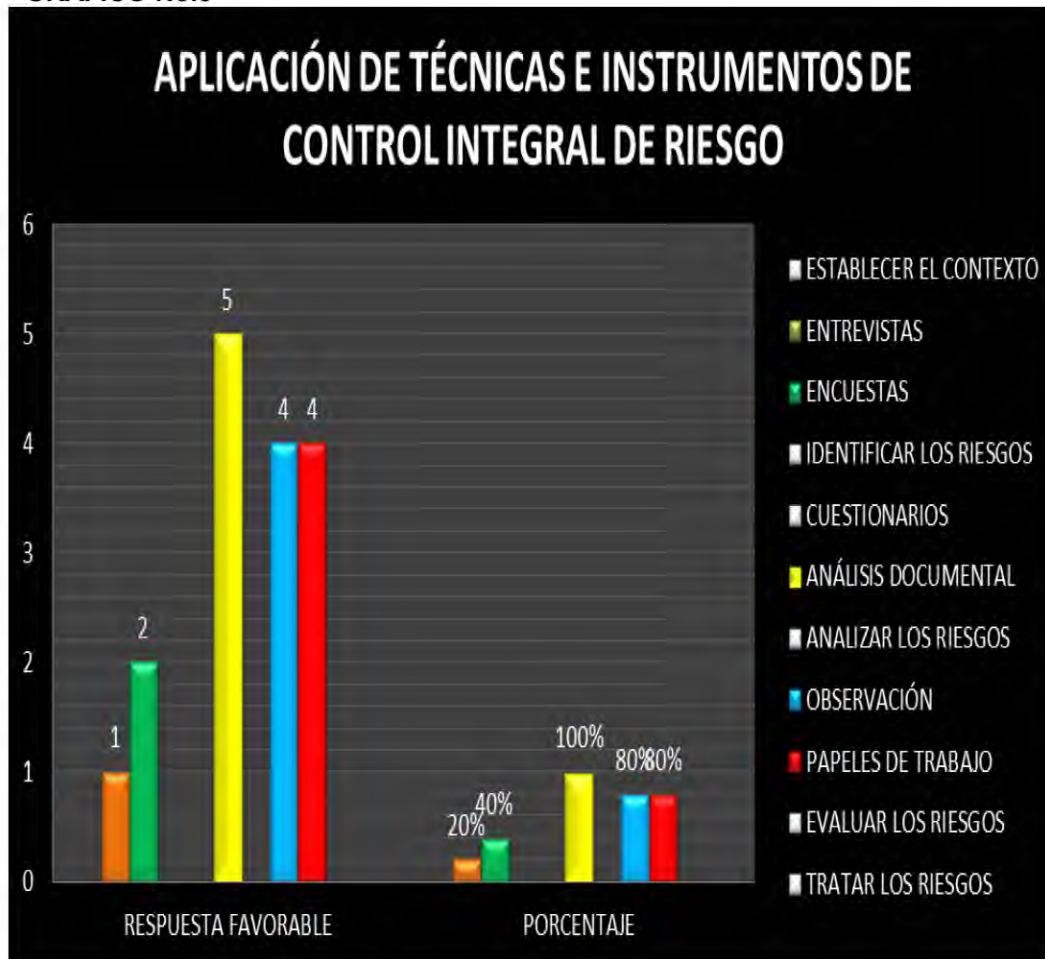
También podemos deducir que el control integral de riesgo que se aplica, desconociendo los procedimientos para dicho trato, es mediante las técnicas e instrumentos tradicionales, aplicado en forma posterior a la realización de las actividades.

**CUADRO No.6**

<b>APLICACIÓN DE TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE CONTROL INTEGRAL DE RIESGO</b>			
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>RESPUESTA FAVORABLE</b>	<b>PORCENTAJE</b>
ESTABLECER EL CONTEXTO	5	0	0%
ENTREVISTAS	5	1	20%
ENCUESTAS	5	2	40%
IDENTIFICAR LOS RIESGOS	5	0	0%
CUESTIONARIOS	5	0	0%
ANÁLISIS DOCUMENTAL	5	5	100%
ANALIZAR LOS RIESGOS	5	0	0%
OBSERVACIÓN	5	4	80%
PAPELES DE TRABAJO	5	4	80%
EVALUAR LOS RIESGOS	5	0	0%
TRATAR LOS RIESGOS	5	0	0%

FUENTE: Entrevistas realizadas (Los nombres de las cooperativas y entrevistados fueron obviados por no contar con el permiso correspondiente para su mención).

GRÁFICO No.5



Fuente: Hojas de trabajo y fichas de encuestas del autor.

## 6) PLANES, PROGRAMAS, PRESUPUESTOS, MANUALES E INFORMACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA DE LAS COOPERATIVAS.

El control integral de riesgo aplicado adecuadamente, puede dar lugar al establecimiento de nuevos planes, nuevos programas, reprogramación del presupuesto, formulación de nuevos documentos con nuevos lineamientos e incluso realizar ajustes a las inversiones y deudas contenidas en la información financiera. Otras veces puede llevar a modificar la estructura de la organización, a mejorar la integración y hacer cambios de importancia en las técnicas de dirección y liderazgo.

Por tanto, estos documentos son necesarios para la gestión y el desarrollo del control integral de riesgo, como función que cierra el círculo del sistema administrativo de una cooperativa, por lo que resultaba imprescindible preguntar sobre los mismos. Al respecto en nuestra encuesta se formularon las preguntas No. 9, 10,11, 12, 13, 14 y 15 del siguiente modo, respectivamente:

**Pregunta No.9:** ¿Cuenta la cooperativa con planes y programas?

**Pregunta No.10:** ¿Cuenta la cooperativa con presupuestos?

**Pregunta No.11:** ¿Cuenta la cooperativa con manuales de riesgo?

**Pregunta No.12:** ¿Cuenta la cooperativa con manuales de procedimientos?

**Pregunta No.13:** ¿Cuenta la cooperativa con información financiera y económica?

**Pregunta No.14:** ¿Cuenta la cooperativa con información patrimonial?

**Pregunta No.15:** ¿Cuenta la cooperativa con información de costos?

Los resultados del Cuadro No.7 nos indican que cinco (5) de los encuestados, o sea el 100% manifiesta que en sus cooperativas no existe planes y programas. Es decir no existe un Plan estratégico institucional que sirva de base o guía para la realización de actividades. Tampoco existen programas de inversiones, endeudamiento u otros aspectos.

Respecto a los presupuestos, al contrario de los planes y programas cinco (5) de los encuestados o sea el 100%, dijo que si disponían de este documento, aunque agregaron que el mismo se formulaba artesanalmente, sin tener en cuenta los parámetros macroeconómicos del país o las previsiones de hechos, es decir se formulaba sólo para fines de cumplimiento de la Ley y Estatuto.

Respecto al Manual de políticas y Manual de Riesgos, manifestaron no conocerlo ni haber escuchado de su existencia, por tanto de acuerdo al Cuadro No. 7, tenemos que cinco (5) encuestados o sea el 100% de la muestra, manifiesta que sus cooperativas no disponen de dicho documento de gestión y control de riego. Aunque, dejaron entrever que sería adecuado que las cooperativas formulen este documento para poder definir las políticas, aplicar en la cooperativa en el corto, mediano y largo plazo.

En lo que concierne al Manual de procedimientos el Cuadro No. 7, nos reporta que dos (2) encuestados, respondieron que si disponían en sus cooperativas de este documento y tres (3) dijeron que no disponían. Porcentualmente el 40% dijo si disponer del documento y el resto 60% no tenía el documento. Estos resultados los interpretamos, como que las actividades se realizan de memoria o rutinariamente, lo que crea imprescindibles en los puestos de trabajo e impide la rotación del personal y por tanto afecta a un principio fundamental de control interno.

Referente a la información financiera, económica y patrimonial contenida en los estados financieros, sus notas e información complementaria, los 5 encuestados o sea el 100% dijo que si se formulaba en sus cooperativas, aunque dejaron entrever que desconocían la importancia de la misma para la gestión y el control.

Sobre la información de costos cinco (5) encuestados, o sea el 100% manifestaron que no disponen de dicha herramienta de gestión y control. De lo anterior deducimos que el hecho de no contar con documentos básicos como los planes, programas, manuales e información limita el accionar del personal que trabaja en las cooperativas y especialmente limita su proyección en el mediano y largo plazo, limitando su permanencia en el mercado y su competitividad frente a otros entes empresariales que ofrecen los mismos bienes y servicios.

**CUADRO No.7**

<b>LAS COOPERATIVAS CUENTAN O NO CON DOCUMENTOS NORMATIVOS INTERNOS PARA LA GESTIÓN Y EL CONTROL DE RIESGO</b>						
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>ALTERNATIVA: SÍ</b>		<b>ALTERNATIVA: NO</b>		<b>TOTALES</b>	
	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>%</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>%</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>% TOTAL</b>
<b>PLANES</b>	0	0%	5	100%	5	100%
<b>PROGRAMAS</b>	0	0%	5	100%	5	100%
<b>PRESUPUESTOS</b>	5	100%	0	0%	5	100%
<b>MANUALES DE POLÍTICAS</b>	0	0%	5	100%	5	100%
<b>MANUALES DE RIESGOS</b>	0	0%	5	100%	5	100%
<b>MANUALES DE PROCEDIMIENTOS</b>	2	40%	3	60%	5	100%
<b>INFORMACIÓN FINANCIERA</b>	5	100%	0	0%	5	100%
<b>INFORMACIÓN ECONÓMICA</b>	5	100%	0	0%	5	100%
<b>INFORMACIÓN PATRIMONIAL</b>	5	100%	0	0%	5	100%
<b>INFORMACIÓN DE COSTOS</b>	0	0%	5	100%	5	100%

FUENTE: Entrevistas realizadas (Los nombres de las cooperativas y entrevistados fueron obviados por no contar con el permiso correspondiente para su mención).

## 7) LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA Y LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.

Referente a este tema, la encuesta formulada contenía la pregunta No. 16, enunciada del siguiente modo:

**Pregunta No.16:** ¿Cuál de los procedimientos que se emplean en las actividades de control, garantizan la optimización de la gestión en la cooperativa?

El Cuadro No. 8, nos reporta que cinco (5) encuestados aceptan que los procedimientos de evaluación de las condiciones de trabajo; dos (2) encuestado acepta la determinación de la moralidad del personal y tres (3) evaluación de los programas de adiestramiento, si garantizan la optimización de la gestión; en cambio cuatro (4) encuestados dice que los procedimientos de auditoria que garantizan la optimización de la gestión institucional, son la evaluación de las actividades de trabajo diario y uno (1) acepta que los procedimientos de evaluación posterior de las actividades respectivamente. Porcentualmente, en el Gráfico No.6 el 100%; el 40% y el 60% aceptan los tres primeros procedimientos; el 80% acepta a la evaluación de las actividades de trabajo diario y el 20% considera que la evaluación posterior garantiza la optimización de la gestión.

Los resultados se interpretan, en primer lugar que los encuestados saben y comprenden la importancia de la auditoría, en apoyo a la gestión institucional por tanto identifican sus técnicas y procedimientos.

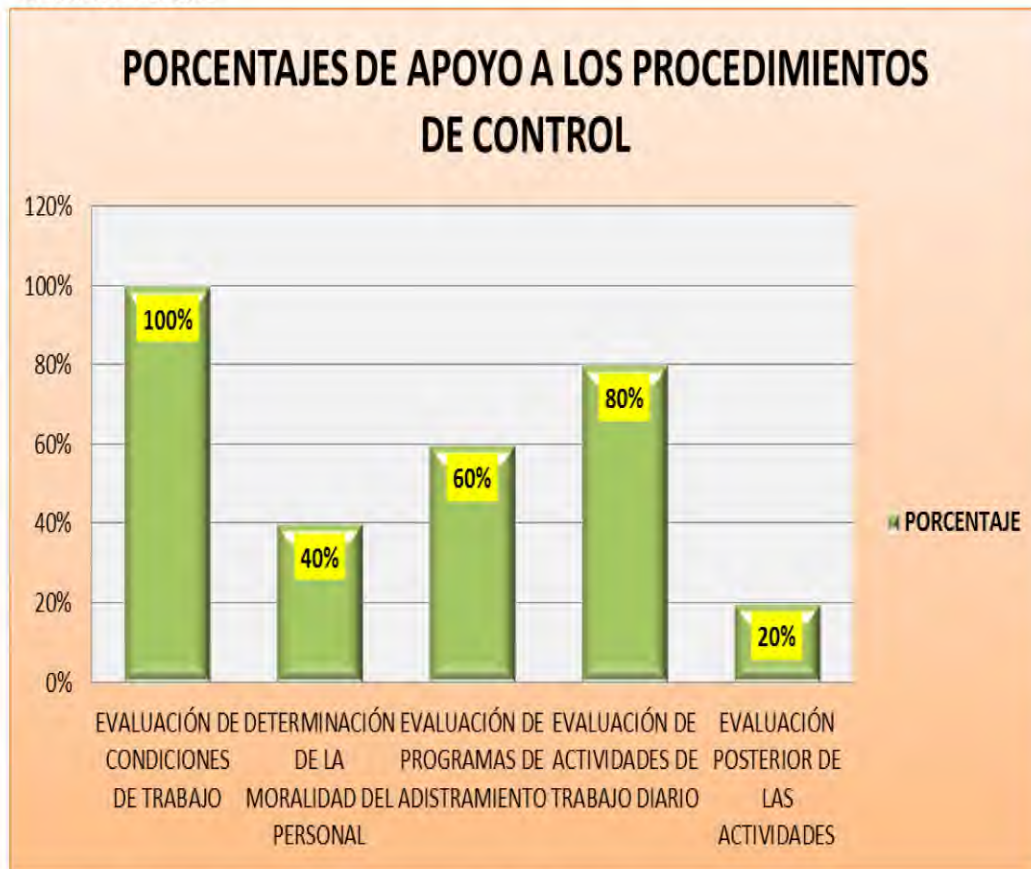
Por otro lado, pese a que la moralidad está en juego en nuestros días, sin embargo, los encuestados no creen que esta garantice la optimización de la gestión, por cuanto estiman que se habla de moralidad de la boca para afuera, por consiguiente, la procesión sigue por dentro y esto es un tanto cierto, por cuanto cada día más directivos, funcionarios y trabajadores afrontan problemas administrativos, civiles y judiciales por atentar contra la moral, los principios, normas y procedimientos.

**CUADRO No. 8**

<b>PROCEDIMIENTOS DE CONTROL QUE GARANTIZAN LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGO</b>			
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>RESPUESTA FAVORABLE</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>EVALUACIÓN DE CONDICIONES DE TRABAJO</b>	5	5	100%
<b>DETERMINACIÓN DE LA MORALIDAD DEL PERSONAL</b>	5	2	40%
<b>EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE ADISTRAMIENTO</b>	5	3	60%
<b>EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE TRABAJO DIARIO</b>	5	4	80%
<b>EVALUACIÓN POSTERIOR DE LAS ACTIVIDADES</b>	5	1	20%

FUENTE: Entrevistas realizadas (Los nombres de las cooperativas y entrevistados fueron obviados por no contar con el permiso correspondiente para su mención).

GRÁFICO No. 6



Fuente: Hojas de trabajo y fichas de encuestas del autor.

## 8) EL CONTROL PREVIO, CONCURRENTE Y POSTERIOR Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ÓPTIMA.

Todos los gerentes, quisieran tener un sistema adecuado y efectivo de control, que les ayude a cerciorarse de que las realidades se ajustan a los planes.

Algunas veces se ignora que los controles usados por los gerentes, deben establecerse tanto en forma previa, paralela y al final de una actividad. Si los controles han de funcionar, deben realizarse de la forma antes indicada y además confeccionarse especialmente.

En síntesis, deben establecerse en el tiempo en que se planean y ejecutan las operaciones, deben establecerse de acuerdo con:

- 1) los planes y puestos de trabajo.
- 2) los individuos y sus personalidades y
- 3) las necesidades de eficiencia y efectividad.

Para el efecto, como requisito para nuestra investigación, tuvimos a bien formular la siguiente interrogante:

**Pregunta No.17:** ¿La aplicación de controles previos, concurrentes y posteriores, inciden favorablemente en la gestión de una cooperativa?

Los encuestados en un número de cuatro (4) (Cuadro No.9), que representa un 80% (Gráfico No.7) contestan, que si efectivamente el control llevado en forma anticipada, paralela y al final de las transacciones generales o particulares, incide favorablemente para que la gestión de las cooperativas de servicios múltiples y ahorro y crédito se optimice, es decir tenga eficiencia y eficacia; lo cual resulta lógico, por cuanto el control es parte del proceso administrativo, es la actividad que cierra el circuito de la actividad gerencial y el hecho de reconocerle esta incidencia no le quita méritos a la planeación, organización, dirección e integración, sino más bien los complementa y le da la validez necesarias.

Los encuestados en un número de uno (1), representativo del 10% de nuestra muestra, considera el sitio del control, pero no está de acuerdo que contribuya a la optimización de las actividades.

Resulta destacable, en esta parte considerar que la tradicional animadversión al control de las actividades de las cooperativas ha perdido terreno, dando paso a las labores de control sin restricciones

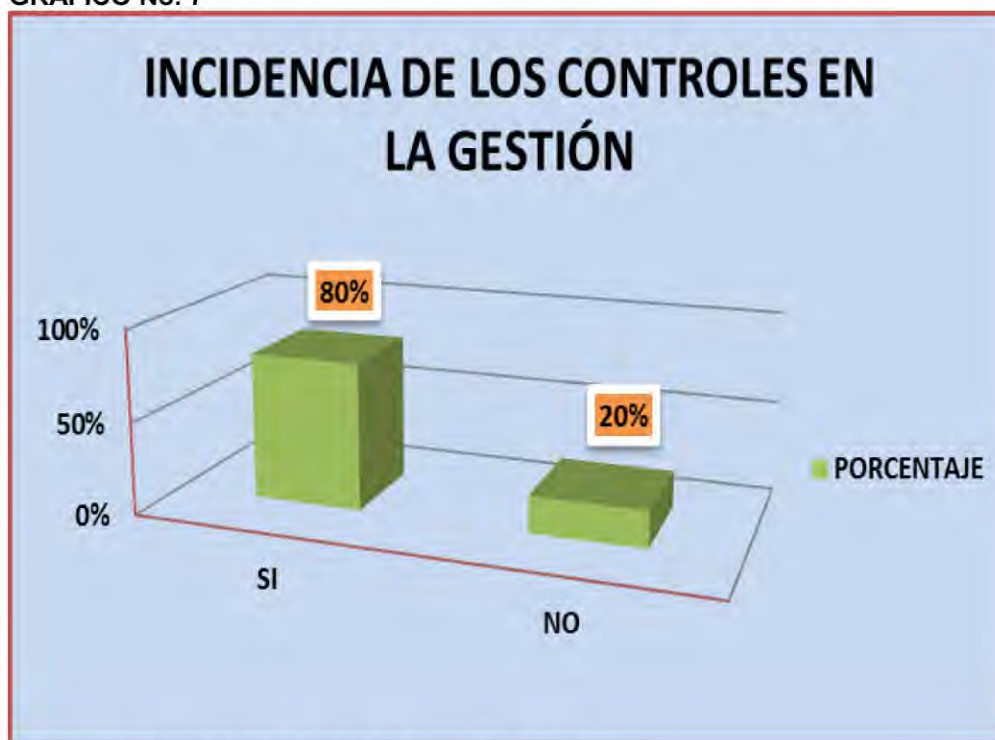
y comprendiendo su importancia, justificación e incidencia en el desarrollo empresarial del nuevo milenio, donde la permanencia en el mercado y la competitividad con otras cooperativas y empresas, es lo que cuenta en este contexto, el control integral de riesgo viene a sumar valor agregado a la gestión.

**CUADRO No.9**

<b>APLICACIÓN DE CONTROLES PREVIOS, CONCURRENTES Y POSTERIORES</b>			
<b>Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE UNA COOPERATIVA.</b>			
<b>ALTERNATIVA</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>RESPUESTA FAVORABLE O DESFAVORABLE</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	5	4	<b>80%</b>
<b>NO</b>	5	1	<b>20%</b>
<b>TOTAL</b>		5	<b>100%</b>

FUENTE: Entrevistas realizadas (Los nombres de las cooperativas y entrevistados fueron obviados por no contar con el permiso correspondiente para su mención).

**GRÁFICO No. 7**



Fuente: Hojas de trabajo y fichas de encuestas del autor.

## 9) LAS OBSERVACIONES DE CONTROL, LAS ACCIONES CORRECTIVAS Y LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN COOPERATIVA.

Si las normas se establecen para ser aplicadas correctamente y si esto no se lleva a cabo de este modo, entonces se originan las observaciones de los órganos de control (Consejo de vigilancia, auditoría interna y auditoría externa), pero el asunto es que, si estas observaciones deben ser tomadas en cuenta o no, y luego, si se tienen o no en cuenta que sucede con la gestión. Pues bien, entonces, es oportuno preguntarles a nuestros encuestados lo siguiente:

**Pregunta No.18:** ¿Se debe tomar en cuenta las observaciones, para realizar las acciones correctivas que contribuyan a la optimización de la gestión cooperativa?

El Cuadro No. 10, nos otorga como resultado que cinco (5) personas encuestadas, están de acuerdo en que las observaciones formuladas por los órganos de control de las cooperativas de servicios múltiples y ahorro y crédito, deben servir para realizar las acciones correctivas en los planes, programas, objetivos, metas, políticas, estrategias, procesos y procedimientos aplicados en este tipo de empresas; lo que finalmente va a contribuir en la optimización de la gestión integral. En conclusión, tenemos a cinco (5) encuestados que dicen estar de acuerdo con el enunciado; el resto de alternativas no tienen ningún apoyo de los encuestados. El Gráfico No. 8, nos presenta en forma más clara y precisa los porcentajes obtenidos en la encuesta. De este modo el 100% de la muestra manifestó su total acuerdo que las observaciones deben ser consideradas en las acciones correctivas para que la gestión se optimice.

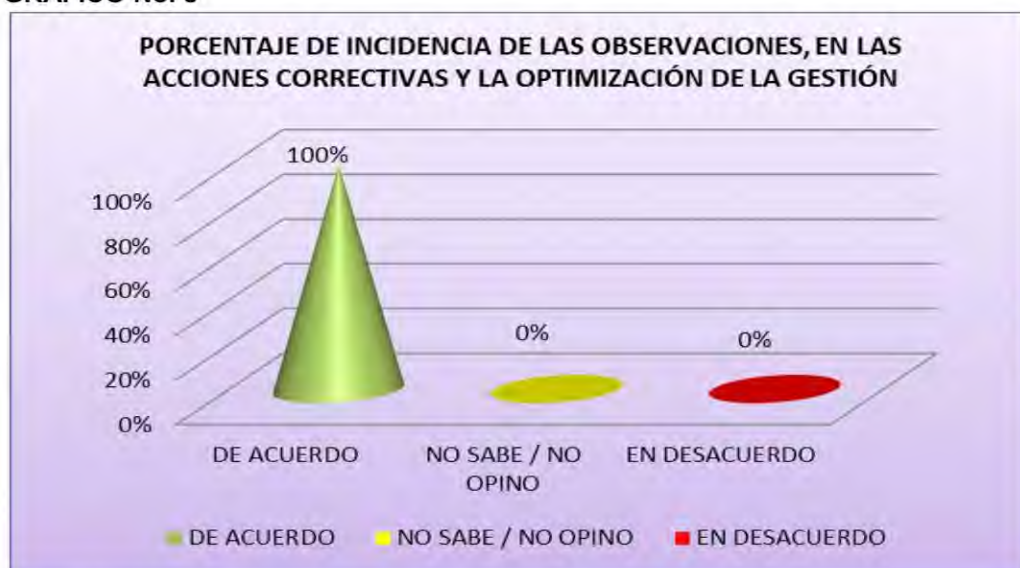
Los resultados nos hacen inferir que el personal de las cooperativas de servicios múltiples y ahorro y crédito, han comprendido la importancia del control integral en el proceso de gestión en las cooperativas y que por tanto las observaciones formuladas en el proceso de las acciones de control deben servir efectivamente para realizar las acciones correctivas en la organización, administración, producción, contabilidad, informática y otras actividades de las cooperativas.

**CUADRO No. 10**

<b>LAS OBSERVACIONES DE LOS ÓRGANOS DE CONTROL, LAS ACCIONES, CORRECTIVAS Y LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN.</b>			
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>RESPUESTA FAVORABLE O DESFAVORABLE</b>	<b>PORCENTUAJE</b>
<b>DE ACUERDO</b>	5	5	100%
<b>NO SABE / NO OPINO</b>	5	0	0%
<b>EN DESACUERDO</b>	5	0	0%
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>

FUENTE: Entrevistas realizadas (Los nombres de las cooperativas y entrevistados fueron obviados por no contar con el permiso correspondiente para su mención).

**GRÁFICO No. 8**



Fuente: Hojas de trabajo y fichas de encuestas del autor.

## 10) LA INFORMACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO BASE DE LAS ACCIONES DE CONTROL.

Al respecto, la encuesta presentó la pregunta No.19, formulada del siguiente modo:

**Pregunta No.19:** ¿Considera Ud. Que la planeación, organización, dirección y la coordinación o integración deben ser consideradas como información importante en las acciones de control de una cooperativa de servicio múltiples y ahorro y crédito?

La encuesta nos proporciona como resultado que los cinco (5) encuestados, contestaron que si es correcto que la información que se produce en las etapas de planeación, organización, dirección e integración es considerada en las acciones de control de una cooperativa (Ver Cuadro No. 11).

Porcentualmente el Gráfico No.9, nos indica que el 100% de los encuestados dijo que si es evidente, correcto e irrefutable que la información del proceso administrativo, es la base para realizar las acciones de control y lleva a determinar observaciones que servirán para realizar los ajustes más convenientes para que la gestión integral de riesgo se convierta en eficiente y eficaz, por tanto contribuya al logro de las metas, objetivos, misión y visión de la empresa cooperativa. Queda claro para nuestros encuestados que el control no sólo es parte del proceso administrativo, si no que utiliza la información de las otras etapas del circuito administrativo para dar por cumplido su cometido, de coadyuvar a optimizar la gestión integral de riesgo de la cooperativa.

El control entendido y aplicado de esta forma, descubre y corrige las variaciones importantes entre los resultados obtenidos y las actividades planeadas. Es natural que en las diferentes etapas del proceso se registren algunos errores, pérdida de esfuerzos y directivas equivocadas y que se produzca desviaciones indeseables de los objetivos que se persiguen. Por tanto, queda demostrado que la función de control integral de riesgos no sólo tiene importancia, sino que es necesaria. Pero es importante tener presente que el propósito del control es positivo es hacer que las cosas sucedan, es decir, alcanzar el objetivo en el periodo estipulado, o aumentar lo lucrativo de un producto o servicio. Por tanto, nunca debe considerarse que el control sea de carácter negativo impedir que sucedan las cosas. Tal opinión es errónea, ya que es represiva y carece de dirección útil. El control integral de riesgo es una necesidad y una ayuda, no un impedimento o un obstáculo.

**CUADRO No. 11**

<b>LA INFORMACIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</b>			
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>ENCUESTADOS</b>	<b>RESPUESTA FAVORABLE O DESFAVORABLE</b>	<b>PORCENTUAJE</b>
<b>SÍ</b>	5	5	100%
<b>NO</b>	5	0	0%
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>

FUENTE: Entrevistas realizadas (Los nombres de las cooperativas y entrevistados fueron obviados por no contar con el permiso correspondiente para su mención).

GRÁFICO No. 9



Fuente: Hojas de trabajo y fichas de encuestas del autor.

## 2. RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN AL FINAL DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.

En el Capítulo III de esta investigación, hemos dado cuenta de los resultados de la evaluación de las cooperativas analizadas de servicios múltiples y de ahorro y crédito en Panamá, durante un periodo de cuatro meses del año en curso.

Dicha evaluación ha reflejado inconsistencias y problemas en la organización, administración de los recursos humanos, materiales y financieros y especialmente la situación deficiente del control interno.

Luego de conversar sobre herramientas de gestión y control, la situación problemática de las cooperativas pudiera cambiar; por cuanto al finalizar el ejercicio, hemos demostrado la importancia que tienen los objetivos propuestos.

Los directivos encuestados, conscientes de la situación han entendido la importancia de desarrollar sus planes estratégicos, programas de inversiones temporales y permanentes, presupuesto anual y la formulación de la información financiera y económica de acuerdo con un proceso de control integral de riesgo; así como la aplicación del control previo, concurrente y posterior a sus transacciones; lo que al final permite determinar que las cooperativas de servicios múltiples y ahorro y crédito, dispongan de estrategias, políticas, metas, objetivos, misión y visión acordes al mercado. Asimismo se ha determinado una mejor concordancia entre lo formulado a priori y lo determinado al final del ejercicio.

Por otro lado, han coincidido en el desarrollado y/o actualizado de los documentos normativos institucionales: Estatuto, Reglamentos internos de directivos, Manual de organización y funciones, Manual de políticas, Manual de Riesgos (Incorporarlo), Manual de procedimientos administrativos, contable, informáticos, Manual de servicios de consumo, educación; Reglamentos de: Autocontrol cooperativo, del Consejo de Vigilancia, Auditoría Interna, Auditoría Externa. La aplicación de estos documentos servirán para definir las líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación de las unidades orgánicas de la cooperativa; asimismo el detalle de las funciones, permitirá eliminar la duplicidad o transposición de las mismas y a desarrollar a cada quien su trabajo, pero en forma armoniosa y en equipo.

La evaluación, ha permitido confirmar que la incorporación de un sistema de control integral de riesgo, en que los órganos directivos (Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comités), los órganos ejecutivos (Gerencia, jefaturas), los asesores (legal, tributario, contable, informático), órganos operativos

y de apoyo cumplan sus funciones de acuerdo a las normas establecidas.

Esto no obstaculizara las acciones de control, si no por el contrario lo apoyara integralmente, lo que finalmente permita optimizar la gestión de control en las cooperativas.

La sola formulación de documentos, de por si no garantiza la optimización de las actividades de las cooperativas; por lo que su cumplimiento debe vigilarse, supervisarse y monitorearse mediante acciones continuadas o puntuales, siendo esto responsabilidad de los directivos y funcionarios de las cooperativas.

El control integral de riesgo efectuado constructivamente por un Comité de Riesgos, puede constituirse en un instrumento eficaz que optimiza la gestión integral de riesgo de las cooperativas, por lo que requiere el apoyo integral de directivos, trabajadores y socios, sobre todo considerando que actualmente lo que manda es la integración, coordinación a todo nivel y el trabajo en equipo.

La investigación aplicada, nos ha permitido establecer que existe una relación estructural entre el problema y objetivos de la investigación. Luego de la obtención de los objetivos específicos propuestos, en los cuales se han aplicado las variables y sus respectivos indicadores en el contexto de la realidad de las cooperativas, con la finalidad de obtener conclusiones que han permitido verificar y contrastar nuestro punto de vista. La aplicación de herramientas de control integral de riesgo, es todo un proceso en las entidades cooperativas. Dicho proceso requiere del conocimiento, comprensión, análisis y síntesis de las acciones de control y gestión que permitirán determinar las deficiencias y luego volcar todo el esfuerzo a superarlas.

## CONCLUSIONES

### I. CONCLUSIÓN FINAL.

Al finalizar el proceso de investigación, en el contexto de la muestra estudiada. EL problema planteado, y los objetivos propuestos, se ha llegado a determinar la siguiente conclusión final del trabajo.

El control integral de riesgo en las cooperativas de servicios múltiples y ahorro y crédito en panamá, desarrollado por un órgano de control integral de riesgo, facilita la optimización de la gestión institucional de las cooperativas de servicios múltiples y ahorro y crédito, lo que redundará en un mejoramiento continuo de estas instituciones.

Este mejoramiento se identifica del siguiente modo:

Las metas y objetivos de las cooperativas, establecidos en sus planes estratégicos, documentos formulados como parte de las acciones de evaluación, no han permitido el cumplimiento de metas, objetivos y misión de las cooperativas, de acuerdo a nuestro juicio de valor, lo que representa un mal indicador, si tenemos en cuenta la coyuntura recesiva que venimos atravesando desde hace más de una década.

En este mismo contexto las fortalezas y oportunidades no han sido aprovechadas en toda su dimensión.

Las debilidades no han sido superadas.

Las amenazas, debido a su procedencia externa, se han manejado de acuerdo con la coyuntura.

Las cooperativas analizadas no emprenden actividades de reorganización organizacional y administrativa, capacitación de directivos, delegados y socios, así como no se ha emprendido actividades de diversificación de los recursos, como forma de continuar prestando más y mejores servicios a sus socios. En cada caso no se han ponderado los riesgos correspondientes.

En relación al comportamiento de los socios para con sus cooperativas, no se ha incrementado la mística y el espíritu cooperativista, especialmente considerando que las cooperativas, constituyen la verdadera alternativa en tiempos que el capitalismo afecta a las clases populares.

Las actividades de control no son implementadas con eficiencia, lo cual demuestra una baja eficacia del control y su incidencia en la gestión de las cooperativas.

La investigación realizada y la incorporación de un proceso de control integral de riesgo, permite establecer que la evaluación de los planes, programas, presupuestos, información financiera y económica (estados financieros) permiten determinar los ajustes necesarios para que la gestión se optimice.

Ha quedado demostrado luego de la investigación realizada, que el control integral de riesgo es necesario para la optimización de los recursos de las cooperativas, y esto sólo puede realizarse si disponemos de un proceso de control integral de riesgo acorde con la realidad de dichas cooperativa.

Los socios en su conjunto no pueden dirigir ni controlar las entidades cooperativas, en tal sentido delegan estas funciones en los directivos, elegidos mediante el voto democrático. Esta investigación ha demostrado que los directivos desconocen acerca de la gestión y control de los riesgos que lo rodean, pero luego se han ido

concientizando hasta comprender el extraordinario rol que deben llevar a cabo y para ello ha sido indispensable concientizarlos que las acciones de control se determinen en forma taxativa para que directivos no estén realizando sus funciones al margen de las normativas.

Solo cuando los directivos hallan conocido, comprendido y analizado su verdadero rol dentro de las cooperativas, se optimizará integralmente la gestión y control de riesgos en la cooperativas.

## **II. OTRAS CONCLUSIONES.**

El trabajo realizado, confirma que el monitoreo continuado de las acciones de control facilitan la optimización de la gestión de riesgo en las cooperativas de servicios múltiples y ahorro y crédito en Panamá.

La aplicación oportuna y permanente de técnicas de control interno previo, concurrente y posterior garantiza la optimización del proceso operativo eficiente y eficaz de las cooperativas de servicios múltiples y ahorro y crédito en Panamá.

El Comité de Riesgos; es el órgano especializado para aplicar las herramientas y técnicas del control integral de riesgo eficaz que contribuya a la optimización integral del proceso de gestión en las cooperativas, por lo que los otros órganos de las cooperativas deben prestarle todas las facilidades para la realización de sus funciones.

El control integral de riesgo, debe ser el proceso permanente y/o puntual que tiene por fin comprobar si el desarrollo de las operaciones se ha efectuado de conformidad a lo planificado y alcanzado los objetivos programados; si no se lograron tomar las medidas correctivas necesarias.

Controlar eficazmente la cooperativa es estar enterado de cómo marcha la cooperativa en todas sus áreas y determinar en qué grado se ha llevado a cabo lo acordado o establecido por los órganos correspondientes.

Esta actividad no sólo es responsabilidad de algunos cuantos, si no de todos los socios, los cuales deben participar activamente para que el control integral de riesgo contribuya al proceso de gestión.

Pese a la predominancia del modelo neoliberal, las cooperativas en general y en particular las de servicios múltiples y ahorro y crédito, son instituciones viables, porque estas entidades en alguna medida son una verdadera respuesta a la recesión económica para los trabajadores de entidades públicas y privadas que perciben bajos ingresos; por lo que es necesario que los socios se preparen convenientemente para dirigir y especialmente para controlar sus empresas con la eficiencia que se espera.

## **RECOMENDACIONES**

### **I. RECOMENDACIÓN GENERAL.**

Para facilitar la optimización de la gestión institucional de las cooperativas, se recomienda aplicar permanentemente un proceso de control integral de riesgos en las cooperativas de servicios múltiples y ahorro y crédito en Panamá, por un órgano de control integral de riesgo, que facilite la optimización de la gestión institucional lo que redunde en un mejoramiento continuo de estas instituciones.

### **II. OTRAS RECOMENDACIONES.**

Las empresas cooperativas, deben asesorarse adecuadamente para formular sus planes y programas institucionales y de este modo disponer de las herramientas necesarias para determinar sus políticas, estrategias, metas, objetivos, misión y visión de la cooperativa; instrumentos necesarios en un mundo cada vez más competitivo.

Los documentos normativos de las cooperativas deben formularse en forma oportuna y darlos a conocer a los directivos, funcionarios y trabajadores para que cada quien identifique la autoridad, responsabilidad y coordinación que le toca realizar; porque de lo contrario no tienen ningún efecto en el proceso organizativo y administrativo de estas instituciones.

El control integral de riesgo, por eficaz que pudiera ser, no determina la eficacia institucional, por tanto es necesario que cada directivo, funcionario y trabajador cumpla sus funciones y responsabilidades en el marco de las normas y además aplique mística, ética y moral en su actuar para que las cooperativas puedan optimizar su gestión.

El control integral de riesgo debe ser parte del proceso administrativo de las empresas; por tanto recomendamos conocer y comprender la filosofía y práctica de las herramientas de control de riesgo e instrumentos de control, porque su aplicación permanente es lo que ayudará a optimizar la gestión de las empresas cooperativas.

La fiscalización y el control de las actividades deben supervisarse o monitorearse en forma permanente; por lo que recomendamos que los directivos y funcionarios se capaciten y perfeccionen adecuadamente para poder aplicar eficazmente la supervisión de las actividades del proceso de gestión y control del riesgo cooperativista.

La optimización de la gestión va a facilitarse si el control integral de riesgo cooperativo es eficiente y efectivo; por tanto se recomienda que para lograr dichos propósitos, los controles deben estar incorporados en la infraestructura de las cooperativas y formar parte de la esencia de las mismas; de lo contrario el mejoramiento sólo podría ser temporal y no permanente.

Por último, y no menos importante, nos permitimos recomendar a los entes y personas que tienen potestad legislativa para que propongan la norma respectiva que establezca en forma taxativa a la entidad encargada de llevar el control integral de riesgo, asimismo sobre la calificación que debe realizarse para desempeñar funciones directrices y gerenciales en este tipo de entidades.

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA Y DE REFERENCIA.**

### **Libros.**

- ✓ Gobierno corporativo en las cooperativas de ahorro y crédito del Perú. Autores: Miguel Ángel Martín, Paúl Petters, Rita López, Nilda Zavaleta y José Antonio Inga 2012.
  
- ✓ La dimensión cooperativa. Economía social y empresa en el siglo XXI Autor: Jordi García, Jordi Via, Ll. M. Xirinacs. Icaria. Barcelona, 2006.

### **Documentos Oficiales y Leyes.**

- ✓ **Ley N° 24 (Del lunes 21 de julio de 1980).** Por la cual se crea el Instituto Panameño Autónomo Cooperativo.
  
- ✓ **Ley N°12 (De 5 de octubre de 1990).** En la cual se establece la enseñanza del Cooperativismo en los centros educativos del país y se deroga del Decreto N°. 8 de 16 de marzo de 1987 y todas las disposiciones que le sean contrarias.
  
- ✓ **Ley N° 17 (Del 1° de mayo de 1997).** Que establece el régimen especial para regular e integrar las cooperativas como parte fundamental de la economía nacional.
  
- ✓ **Decreto Ejecutivo N°137 (Del 5 de noviembre de 2001).** La Ley 17 del 1° de Mayo de 1997, modificado por el Decreto Ejecutivo 102 del 26 de Septiembre de 2002 y subroga el Decreto Ejecutivo N°33 del 6 de Mayo del 2002.

## Infografía.

- ✓ <http://www.ipacoop.gob.pa/new/>
- ✓ <http://www.martesfinanciero.com/history/2010/11/23/informe-central.asp>
- ✓ <http://www.panamaamerica.com.pa/content/coosemupar-est%c3%a1-en-quiebra-de-gracia>
- ✓ <https://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa>
- ✓ [http://www.centralamericadata.com/es/article/main/Ordenan\\_liquidar\\_cooperativa\\_en\\_Panam?u=1f45252f067051f5374da724aff87369&s=n&e=2&mid=%5BMESSAGEID%5D](http://www.centralamericadata.com/es/article/main/Ordenan_liquidar_cooperativa_en_Panam?u=1f45252f067051f5374da724aff87369&s=n&e=2&mid=%5BMESSAGEID%5D)
- ✓ [http://m.prensa.com/imprensa/opinion/lpacoop-funciones-Edgardo-Lasso-Valdes\\_0\\_3639386117.html](http://m.prensa.com/imprensa/opinion/lpacoop-funciones-Edgardo-Lasso-Valdes_0_3639386117.html)
- ✓ <http://www.coripsarl.com/organigrama-coripsa.aspx?inicio=0>
- ✓ [http://imprensa.prensa.com/economia/dilema-Coacecss\\_0\\_3625137546.html](http://imprensa.prensa.com/economia/dilema-Coacecss_0_3625137546.html)
- ✓ [http://imprensa.prensa.com/economia/ultimos-dias-Coacecss\\_0\\_3622137817.html](http://imprensa.prensa.com/economia/ultimos-dias-Coacecss_0_3622137817.html)
- ✓ <http://www.entornointeligente.com/articulo/4839071/PANAMA-Autoridades-están-dispuestas-a-suspender-liquidación-de-Coacecss-26012015>
- ✓ <http://www.ilo.org/empent/units/cooperatives/lang-es/index.htm>
- ✓ <http://www.aciamericas.coop/>

# **ANEXOS.**

COOPERATIVAS ACTIVAS EN LA REPÚBLICA DE PANAMÁ, POR PROVINCIAS, SEGÚN TIPO: AL IVTRIMESTRE DEL 2015

TIPO	TOTAL	PROVINCIA														COMARCA
		ACTIVAS	PORCENTUAL	TOTAL	BOCAS DEL TORO	CHIRIQUÍ	COCLÉ	COLÓN	DARIÉN	HERRERA	LOS SANTOS	PANAMÁ	VERAGUAS	TOTAL	EMBERÁ	
TOTAL .....	533	100.00%	482	15	87	47	18	22	35	41	153	64	51	14	6	31
AHORRO Y CRÉDITO	130	24.40%	130	2	7	4	4	1	3	3	104	2	...	...	...	...
CONSUMO	10	1.90%	6	...	2	...	...	1	1	...	...	2	4	1	...	3
JUVENIL ESCOLAR	109	20.50%	99	...	17	11	2	4	13	10	12	30	10	4	4	2
MERCADEO	2	0.40%	2	...	...	...	...	...	1	...	...	1	...	...	...	...
PESCA	7	1.30%	7	...	3	1	...	...	...	1	2	...	...	...	...	...
PRODUCCIÓN	24	4.50%	20	3	7	1	...	1	3	2	3	...	4	2	...	2
PRODUCCIÓN Y MERCADEO	4	0.80%	3	...	...	...	...	...	1	2	...	...	1	...	...	1
SALUD	1	0.20%	1	...	1	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
SERVICIOS	3	0.60%	3	1	...	...	...	...	...	...	1	1	...	...	...	...
SERVICIOS INTEGRALES	1		1	...	...	...	...	...	...	...	1	...	...	...	...	...
SERVICIOS MÚLTIPLES	193	36.20%	162	7	38	27	6	12	12	15	20	25	31	7	2	22
TRABAJO	9	1.70%	9	...	5	...	...	...	...	1	3	...	...	...	...	...
TRANSPORTE	29	5.40%	28	1	5	2	4	2	1	6	5	2	1	...	...	1
TURISMO	7	1.30%	7	1	1	1	1	1	...	1	...	1	...	...	...	...
VIVIENDA	4	0.80%	4	...	1	...	1	...	...	...	2	...	...	...	...	...

FUENTE: INSTITUTO PANAMEÑO AUTÓNOMO COOPERATIVO.

NOTA: INFORMACION PRELIMINAR.

**INFORMACIÓN FINANCIERA DEL SECTOR COOPERATIVO EN LA REPÚBLICA  
DE PANAMÁ, SEGÚN TIPO DE COOPERATIVAS DEL IV TRIMESTRE 2015**

<b>TIPO DE COOPERATIVA</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>APORTACION</b>
<b>TOTAL .....</b>	<b>2,008,242,654</b>	<b>488,836,459</b>	<b>307,297,739</b>
<b>AHORRO Y CRÉDITO</b>	594,719,908	187,565,276	151,272,101
<b>CONSUMO</b>	515,465	431,967	38,968
<b>JUVENIL ESCOLAR</b>	246,242	230,999	16,195
<b>MERCADEO</b>	1,078,699	419,724	192,019
<b>PESCA</b>	542,281	500,518	18,507
<b>PRODUCCIÓN</b>	10,879,168	4,648,929	759,026
<b>PRODUCCIÓN Y MERCADEO</b>	2,980,976	1,919,390	688,491
<b>SALUD</b>	416,615	165,625	31,560
<b>SERVICIOS INTEGRALES</b>	472	472	805
<b>SERVICIOS</b>	70,056	41,032	21,049
<b>SERVICIOS MÚLTIPLES</b>	1,378,253,746	280,056,191	150,364,174
<b>TRABAJO</b>	1,867,535	977,538	408,801
<b>TRANSPORTE</b>	12,914,677	9,092,491	3,194,757
<b>TURISMO</b>	838,133	433,807	243,050
<b>VIVIENDA</b>	2,918,682	2,352,499	48,237

**INFORMACIÓN FINANCIERA DE LA REPÚBLICA DE PANAMÁ, SEGÚN PROVINCIA Y COMARCA:  
AL IV TRIMESTRE DEL 2015**

<b>PROVINCIA Y COMARCA</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>APORTACIÓN</b>
<b>TOTAL .....</b>	<b>2,008,242,654</b>	<b>488,836,459</b>	<b>307,297,739</b>
<b>BOCAS DEL TORO</b>	15,032,284	6,872,300	4,183,661
<b>COCLÉ</b>	41,955,654	13,675,827	8,275,412
<b>COLÓN</b>	35,086,769	8,305,047	5,032,786
<b>CHIRIQUÍ</b>	372,258,467	106,784,982	49,155,687
<b>DARIÉN</b>	62,121	159,351	5,009
<b>EMBERÁ</b>	35,058	26,000	2,544
<b>GUNA YALA</b>	0	0	0
<b>HERRERA</b>	42,937,156	11,577,598	6,636,980
<b>LOS SANTOS</b>	201,088,332	43,583,028	25,137,007
<b>NGÄBE-BUGLÉ</b>	983,252	923,450	85,277
<b>PANAMÁ</b>	1,017,084,603	209,444,375	161,180,195
<b>VERAGUAS</b>	281,718,957	87,484,500	47,603,181

FUENTE: INSTITUTO PANAMEÑO AUTÓNOMO COOPERATIVO.

ASOCIADOS HÁBILES EN LA REPÚBLICA DE PANAMÁ, POR TIPO DE COOPERATIVA, SEGÚN PROVINCIA Y SEXO: AL IV TRIMESTRE DEL 2015.

TIPO DE COOPERATIVA

PROVINCIA/COM ARCA Y SEXO	TOTAL ASOC-HAB	AHORRO Y CRÉDITO	CONSUMO	JUVENIL ESCOLAR	MERCADEO	PESCA	PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN Y MERCADEO	SALUD	SERVICIO INTEGRALES	SERVICIOS	SERVICIOS MÚLTIPLES	TRABAJO	TRANSPORTE	TURISMO	VIVIENDA
<b>TOTAL .....</b>	<b>208,498</b>	<b>86,202</b>	<b>631</b>	<b>4,074</b>	<b>103</b>	<b>214</b>	<b>1,352</b>	<b>127</b>	<b>37</b>	<b>21</b>	<b>42</b>	<b>112,408</b>	<b>241</b>	<b>2,459</b>	<b>154</b>	<b>433</b>
<b>HOMBRES</b>	103,818	40,422	219	1,997	82	163	1,020	73	12	15	26	57,385	178	1,926	89	211
<b>MUJERES</b>	104,680	45,780	412	2,077	21	51	332	54	25	6	16	55,023	63	533	65	222
<b>BOCAS DEL TORO</b>	<b>4,822</b>															
<b>HOMBRES</b>	3,172	1,302	0	0	0	0	27	0	0		12	1,811	0	20	0	0
<b>MUJERES</b>	1,650	1,025	...	...	...	...	5	...	...		1	619	...	...	...	...
<b>COCLÉ</b>	<b>9,054</b>															
<b>HOMBRES</b>	4,569	1,284	...	154	...	25	37	...	...		...	2,922	...	132	15	...
<b>MUJERES</b>	4,485	1,545	...	181	...	7	10	...	...		...	2,682	...	46	14	...
<b>COLÓN</b>	<b>6,156</b>															
<b>HOMBRES</b>	3,471	2,815	...	13	...	...	...	...	...		...	462	...	102	14	65
<b>MUJERES</b>	2,685	2,318	...	31	...	...	...	...	...		...	172	...	61	9	94
<b>CHIRIQUÍ</b>	<b>45,071</b>															
<b>HOMBRES</b>	22,166	4,691	10	381	...	74	147	...	12		...	16,511	93	207	8	32
<b>MUJERES</b>	22,905	6,899	35	369	...	27	186	...	25		...	15,225	36	61	15	27
<b>DARIÉN</b>	<b>648</b>															
<b>HOMBRES</b>	406	13	2	60	...	...	9	...	...		...	183	...	114	25	...
<b>MUJERES</b>	242	12	20	52	...	...	11	...	...		...	129	...	14	4	...
<b>HERRERA</b>	<b>7,103</b>															
<b>HOMBRES</b>	3,416	131	71	160	45	...	139	18	...		...	2,822	...	30	...	...
<b>MUJERES</b>	3,687	117	269	256	2	...	18	9	...		...	3,012	...	4	...	...
<b>LOS SANTOS</b>	<b>23,791</b>															
<b>HOMBRES</b>	11,676	1,718	...	256	...	17	142	51	...		...	8,835	8	649	...	...
<b>MUJERES</b>	12,115	2,369	...	272	...	6	31	15	...		...	9,249	12	161	...	...

<b>PANAMÁ</b>	<b>78,534</b>															
HOMBRES	39,416	28,341	...	146	...	47	445	...	...	15	...	9,907	77	324	...	114
MUJERES	39,118	31,213	...	167	...	11	20	...	...	6	...	7,510	15	75	...	101
<b>VERAGUAS</b>	<b>31,207</b>															
HOMBRES	14,225	127	32	687	37	...	...	...	...	14	12,993	...	308	27	...	...
MUJERES	16,982	282	27	622	19	...	...	...	...	15	15,901	...	93	23	...	...
<b>EMBERÁ</b>	<b>411</b>															
HOMBRES	239	...	17	63	...	...	46	...	...	...	113	...	...	...	...	...
MUJERES	172	...	10	41	...	...	31	...	...	...	90	...	...	...	...	...
<b>GUNA YALA</b>	<b>141</b>															
HOMBRES	77	...	...	42	...	...	...	...	...	...	35	...	...	...	...	...
MUJERES	64	...	...	49	...	...	...	...	...	...	15	...	...	...	...	...
<b>NGÄBE-BUGLÉ</b>	<b>1,560</b>															
HOMBRES	985	...	87	35	...	...	28	4	...	...	791	...	40	...	...	...
MUJERES	575	...	51	37	...	...	20	30	...	...	419	...	18	...	...	...