



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
SECCIÓN DE POSGRADO**

**EL CONTROL INTERNO COMO INSTRUMENTO
INDISPENSABLE PARA LA GESTIÓN DE LAS COOPERATIVAS
DE AHORRO Y CRÉDITO DE LIMA METROPOLITANA
PERIODO 1990-2010**

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CONTABILIDAD Y FINANZAS CON MENCIÓN EN AUDITORÍA Y
CONTROL DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

PRESENTADA POR

OSCAR HUMBERTO TRIGO GREY

**Lima – Perú
2012**

**EL CONTROL INTERNO COMO INSTRUMENTO
INDISPENSABLE PARA LA GESTIÓN DE LAS COOPERATIVAS
DE AHORRO Y CRÉDITO DE LIMA METROPOLITANA
PERIODO 1990-2010**

ÍNDICE

	Pag.
DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTO	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	xii
Capítulo I	1
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Problema Principal	4
1.2.2 Problemas Secundarios	5
1.3 Objetivos de la investigación	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
1.4 Justificación e importancia de la investigación	6
1.4.1 Justificación	6
1.4.2 Importancia	7
CAPÍTULO II	8
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8
2.1 Antecedentes relacionados con la investigación	8
2.2 Reseña histórica	12
2.3. Base legal	20

2.4. Bases teóricas	32
2.4.1 Control Interno	32
2.4.2. Administración de las Cooperativas de Ahorro Crédito	48
2.5. Glosario de términos	85
CAPÍTULO III	90
HIPÓTESIS Y VARIABLES	90
3.1. Hipótesis	90
3.1.1. Hipótesis principal	90
3.1.2 Hipótesis secundarias	90
3.2. Matriz de coherencia	91
3.3. Matriz de operacionalización de variables	93
CAPÍTULO IV	95
METODOLOGÍA	95
4.1. Diseño de la investigación	95
4.1.1 Tipo de Investigación	95
4.1.2. Nivel de Investigación	95
4.1.3. Método	96
4.1.2. Población y muestra	96
4.2. Técnicas e instrumentos de investigación	102
4.4.1. Técnicas	102
4.4.2. Instrumentos	102
CAPÍTULO V	104
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	104
5.1. Presentación de datos	104
5.1.1. Sobre Control interno	104

5.1.2. Sobre la administración de cooperativas	118
5.2. Contratación de hipótesis	128
5.3. Discusión de resultados	144
CONCLUSIONES	146
RECOMENDACIONES	148
REFERENCIAS DE INFORMACIÓN	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

	Pag.
Tabla 1: Formulación de objetivos	104
Tabla 2: Medición de resultados	106
Tabla 3: Comparación del rendimiento real con los objetivos	108
Tabla 4: Análisis de las variaciones de diferencias	110
Tabla 5: Toma de acciones para prevenir o mitigar eventualidades	112
Tabla 6: Evaluación continúa	114
Tabla 7: Control interno	116
Tabla 8: Administración General	118
Tabla 9: Gestión del Recurso humano	120
Tabla 10: Frecuencia que realiza Control	122
Tabla 11: Organización de la cooperativa	124
Tabla 12: Administración de cooperativas	126

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pag.
Gráfico 1: Formulación de objetivos	105
Gráfico 2: Medición de resultados	107
Gráfico 3: Comparación del rendimiento real con los objetivos	109
Gráfico 4: Análisis de las variaciones de diferencias	111
Gráfico 5: Toma de acciones para prevenir/ mitigar eventualidades	113
Gráfico 6: Evaluación continúa	115
Gráfico 7: Control interno	117
Gráfico 8: Administración General	119
Gráfico 9: Gestión del Recurso humano	121
Gráfico 10: Frecuencia que realiza Control	123
Gráfico 11: Organización de la cooperativa	125
Gráfico 12: Administración de cooperativas	127

DEDICATORIA

A mis hijos por su especial entrega y amor
y a mi adorada esposa mi eterna admiración,
quienes siempre me apoyaron
y son la razón de mi realización personal.

AGRADECIMIENTO

A Dios Nuestro Señor, el gran arquitecto del universo.
Por su amor y su inmensa voluntad, de haber permitido
que mis objetivos sean realizables.

Mi especial reconocimiento, agradecimiento y aprecio a
cada una de las personas que directa o indirectamente
me brindaron su apoyo e hicieron posible la
materialización del presente trabajo.

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue la de establecer si el control interno influye en la administración de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana, para ello se obtuvo una muestra aleatoria simple de 44 administradores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana, posteriormente, tomando como base los indicadores de las variables en consideración se confeccionó un cuestionario como instrumento para medir la aplicación del control interno y el nivel de la administración de estas cooperativas. Recopilado los datos, se procedió a organizarlas en tablas así como aplicar la prueba de hipótesis de Rangos señalados y pares igualados de Wilcoxon a un nivel de significancia de 0.05. Los resultados más importantes obtenidos respecto al control interno es que ésta se aplica de manera regular, es decir, sin la rigurosidad pertinente pero aun así, la administración de las cooperativas en general es buena. A raíz de estos resultados, se ha llegado a concluir que la aplicación del control interno influye de manera favorable en la administración de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

Palabras clave: Rendimiento real, acción, evaluación continua, control, organización, gestión.

ABSTRACT

The research objective was to establish whether internal control affect the administration of the Savings and Credit Cooperatives in metropolitan Lima, for it was obtained a simple random sample of 44 managers and Credit Unions in Metropolitan Lima then, based on indicators of the variables under consideration were prepared a questionnaire as an instrument to measure the implementation of internal control and management level of these cooperatives. Data gathered, we proceeded to organize them into tables as well as applying the hypothesis test ranges indicated and the Wilcoxon matched pairs at a significance level of 0.05. The most important results obtained with respect to internal control is that it applies on a regular basis, ie without the rigorous yet relevant, management of cooperatives in general is good. Following these results, it has been concluded that the implementation of internal control favorably affect the management of Credit Unions in Metropolitan Lima.

Keywords: Real performance, action, continuous assessment, control, organization, management.

INTRODUCCIÓN

La investigación responde a la necesidad de conocer la situación en la que se encuentran las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel de Lima Metropolitana, respecto al control interno y la administración de estas, cuya finalidad fue la de identificar las características que se están cumpliendo en las variables antes mencionadas. Los resultados obtenidos del estudio permitirán, dentro del contexto en el que se desarrolla la investigación, mejorar o afianzar los procedimientos del control interno, pues contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayuden a que la cooperativa realice sus objetivos, detectando irregularidades y errores para posteriormente dar solución factible, evaluando los diferentes niveles laborales, la administración del personal, los métodos y sistemas contables, para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones, contribuyendo de esta manera a que la administración consiga sus metas de desempeño y rentabilidad, así como prevenir la pérdida de recursos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

En ese sentido, sobre el control interno, Redondo A. manifiesta que *"se debe hacer un estudio y una evaluación adecuada de control interno existente, como base para determinar la amplitud de las pruebas a las cuales se limitarán los procedimientos de auditorías"*¹. p. 267. De igual manera, en www.coso.org/documents/SB_Executive-Summary_SPC_Spanish.pdf. (n.d), al hacer referencia del control interno en pequeñas empresas señala lo siguiente: *"Las características de las empresas más pequeñas proporcionan desafíos significativos para mantener un control interno a coste razonable. Este es el caso particular donde los gerentes ven el control como una carga administrativa que se suma a los sistemas de negocio existentes, en lugar de reconocer la necesidad y beneficio de un control interno eficaz integrado con los*

¹ REDONDO, A. **CURSO PRÁCTICO DE CONTABILIDAD GENERAL Y SUPERIOR**. Caracas: Centro Contable Venezolano,

*procesos clave de negocio. ... Aunque todas las empresas incurren en gastos incrementales para diseñar e informar del control interno sobre el reporte de la información financiera, los costes pueden ser proporcionalmente más altos para las empresas más pequeñas. Sin embargo, a pesar de las limitaciones de recursos, las empresas más pequeñas suelen poder cumplir con este desafío y lograr un control interno eficaz a coste razonable. Esto se logra de varias maneras, mencionadas en esta guía, muchas de las cuales ya existen hoy en día en empresas más pequeñas y para las que la dirección puede atribuirse haber considerado la eficacia del control interno.*²

En general, el control interno busca la eficiencia y eficacia, sin embargo no importa qué tan bien ha sido concebido y operado, puede proveer solamente seguridad razonable - no absoluta - a la administración y a la Junta Directiva mirando la consecución de los objetivos de la Cooperativa, pero, no asegura éxito ni supervivencia; no obstante, puede asegurar la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

En consecuencia, la administración de las Cooperativas dependerá del control que se realice, por eso el éxito o fracaso de una empresa cualquiera, está estrechamente relacionado con una buena o mala administración, esto es más importante en las Cooperativas por tener una organización y una vida económica encaminada para prestar buenos servicios a sus socios y a la comunidad en general. Lo efectivo de una buena administración radica en lo oportuno o acertado proceso de las decisiones que se tomen, especialmente cuando estas son de vital importancia para la institución; pero estas decisiones indudablemente son tomadas en base a los resultados obtenidos como producto del control interno.

² www.coso.org/documents/SB_Executive-Summary_SPC_Spanish.pdf

Por lo tanto, en el contexto en el que se encuentran actualmente las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel de Lima Metropolitana, se pretendió establecer si el control interno influye en la administración de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

Capítulo I

Situación problemática

1.3 Planteamiento del problema

La problemática del cooperativismo en el Perú, es diferente a la problemática de otras realidades como son el Cooperativismo Europeo y el existente en Norte América, principalmente en el Canadá, donde uno de cada tres ciudadanos pertenece a una cooperativa, es más el 75% del trigo es operado por el sector cooperativo y si nos trasladamos a otras realidades como es el caso de Finlandia, Suiza o Rusia, el cooperativismo de consumo controla decididamente la distribución de productos de consumo popular, en el caso de América del Sur, en Argentina, el cooperativismo de distribución de energía eléctrica permitió el desarrollo significativo del sector agrícola en la primera mitad del siglo pasado de ese país. En fin muchos otros datos informativos pueden darse como por ejemplo que de los cincuenta sistemas bancarios más grandes del mundo, cinco son cooperativos: 2 en Alemania, 1 en Francia, 1 en Japón y otros en los países bajos.

Al abordar la realidad peruana, el cooperativismo que mayormente se desarrollo en el país, fue el agrario-cafetalero que nació, surgió y avanzó en la “ceja” de selva peruana, llegando a obtener en total el 99% de la comercialización del café y en su mejor momento, llegó a exportar un volumen que en divisas significó el 12% del total de exportaciones del Perú y en segundo lugar el cooperativismo de crédito que en 30 a 35 años aproximadamente ha logrado reunir a más de un millón y medio de personas como socios cotizantes, el mismo que hasta la fecha da servicios crediticios bastantes significativos, comparables a cualquiera de los mejores bancos del país.

En los últimos años debido a la inestabilidad, clima de inseguridad y otros, se ha venido calificando al sistema cooperativo peruano como ineficiente o inestable, el mismo que podríamos decir que tiene factores causantes como son la baja capacidad administrativa, un pobre manejo económico, reducido nivel educativo, escaso espíritu empresarial y carencia de compromiso solidario.

Como fácilmente se observa, todas estas causas no son de naturaleza cooperativa, no son un fenómeno propiamente cooperativista, son más bien, problemas típicos del desarrollo o mejor dicho del sub-desarrollo de nuestros pueblos, mejor aun de nuestros habitantes. Las cooperativas no son buenas ni malas por sí mismas, si no según sean los hombres que las componen y la forma como las desarrollan.

Sin embargo, esto no puede llevarnos a pensar que es preciso primero hacer educación y después, mucho después hacer cooperativismo.

Ambas cosas deben ir juntas, pues la cooperativa depende de sus hombres, pero esta influye sobre ellos. Toda cooperativa es un proyecto de humanización. La propia Europa, aquella que tanto admiramos, ha logrado su situación actual en gran medida con la activa participación de las cooperativas. Ellas no han nacido en la Europa de hoy, sino en la conflictiva e inestable Europa del siglo pasado.

Dentro de este marco de análisis, la Ley peruana de Cooperativas, concibe a la cooperativa bajo un triple enfoque, **primero**, como un Centro de Capacitación, en efecto, el cooperativismo desde su antecedente histórico más típico en 1884, con la aparición de la cooperativa de los Justos Pioneros de Rochdale, estableció como un principio propio de estas empresas el tener como objetivo la educación de sus miembros. No se trata de una actividad más, sino de una actividad tan importante o más todavía que la producción misma. La empresa moderna y la

comunidad moderna han tomado este concepto y esta experiencia y hoy todos comprenden la necesidad del papel de las empresas dentro de la educación.

En segundo enfoque, la cooperativa es concebida por esta nueva ley general de cooperativas dentro de un régimen empresarial moderno.

En su organización, para buscar el equilibrio de funciones entre el Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia y la Gerencia. En su economía, buscar el equilibrio de las formas de propiedad, ya que con su criterio pluralista por un lado respeta y protege la propiedad individual de los socios aportada y retirable de la cooperativa y por otro, fomenta y apoya la existencia de fondos de propiedad cooperativa, es decir de propiedad global perteneciente a todos los socios en forma irrepartible a través de la institución denominada Reserva Cooperativa.

Tercero, la relación entre el Estado y el cooperativismo está fijada fundamentalmente sobre la base del respeto a la autonomía cooperativa, el mismo que se encuentra consagrado en la constitución política del Estado, como respeto a las disposiciones de las propias organizaciones cooperativas enmarcadas dentro de la ley.

La nueva Ley concibe a la cooperativa como un Centro de experiencia democrática. La democracia no consiste, lo sabemos todos, en el simple ejercicio de la emisión de voto cada cinco años. La democracia significa, participación, constancia, esfuerzo de conciliación, capacidad de negociación, tolerancia, racionalidad en las decisiones, fundamentalmente, disciplina de las pasiones. La lucha de la democracia contra el autoritarismo no solo es y debe realizarse a nivel macro-político en el que operan las cooperativas y que da fuerza, realidad y solidez al sistema.

Dentro de este panorama, de un enfoque global al sistema cooperativo en el Perú y valientemente abordado con fines de investigación a nivel de Post-Grado, es conveniente también que el caso de las cooperativas y específicamente de las cooperativas de ahorro y crédito estén controladas en su manejo administrativo-financiero, debido a que como cualquier empresa tiene un presupuesto económico, de balance, caja, inversiones y de cuentas específicas de la empresa.

Finalmente, se puede decir, que a fin de estas organizaciones cooperativas materia de la presente investigación, específicamente las de ahorro y crédito, debido al manejo presupuestal que tienen, se hace de imperiosa necesidad que tengan un control tanto en la parte administrativa como en la economía, para lo cual juega un papel importante el sistema de control interno en la organización, en razón que aportarán información trascendente a la gerencia, a fin que por un lado conozcan la situación real y, por otro, puedan hacerse las correcciones que el caso requiera. En este contexto, el estudio pretendió mostrar la situación respecto al control interno y la administración en la que actualmente se encuentran las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

1.4 Formulación del problema

1.2.1 Problema Principal

¿De qué manera el “control interno” influye en la administración de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana?

1.2.2 Problemas Secundarios

- 1.- ¿De qué manera los objetivos influyen en la administración general de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana?
- 2.- ¿Cómo la medición de resultados influye en la aplicación del control en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana?
- 3.- ¿Qué permite medir el rendimiento real del personal de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana?
- 4.- ¿Cómo las diferencias influyen en el Recurso humano en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana?
- 5.- ¿De qué manera la determinación de la acción gerencial apropiada influye en la gestión del Recurso humano?
- 6.- ¿De qué manera la toma de acciones influye en la organización de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana?
- 7.- ¿Con qué frecuencia evalúan los resultados de las acciones tomadas en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Establecer si el control interno influye en la administración de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana

1.3.2 Objetivos Específicos

- 1.- Establecer si los objetivos influyen en la administración general de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana
- 2.- Constatar si la medición de resultados influye en la aplicación del control en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.
- 3.- Establecer si el “rendimiento real” del personal permite cumplir con los objetivos trazados en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.
- 4.- Establecer si el análisis de las causas de diferencias influye en la gestión del Recurso humano de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.
- 5.- Verificar si la acción gerencial influye en la gestión del Recurso humano de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.
- 6.- Establecer si la toma de acciones influye en la adecuada organización de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana
- 7.- Verificar si la evaluación de resultados de las acciones tomadas en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

1.4 Justificación e importancia de la investigación

1.4.1 Justificación

Desde el punto de vista práctico la investigación es conveniente en el sentido que permite identificar los procedimientos y técnicas que se utilizan en el Examen del Control Interno, en razón, que estas organizaciones cooperativas de Ahorro y Crédito, prestan diferencias

en su gestión, unas por desconocimiento funcional y otras por inconductas de los que dirigen al identificar estos aspectos el estudio contribuye a formular o modificar practicas y políticas que no están acorde a la administración de las cooperativas hoy en día, beneficiando al mediano plazo a los socios.

Desde el aspecto teórico, los resultados del estudio pretendió demostrar que la Administración en las Cooperativas de Ahorro y Crédito puede mejorar sustancialmente, si es que los administradores utilizan al Control Interno como un instrumento de gestión.

En lo que se refiere al aspecto metodológico, el estudio contribuye con un instrumento que mide la el control interno y la administración de las cooperativas, ayudando a establecer la relación entre ellos.

1.4.2 Importancia

La importancia que tiene el presente estudio, radica en que todos los pasos que se dan están orientados a identificar los procedimientos y técnicas que utilizan el Control interno, y con la ayuda de la metodología, demostrar que estos pueden mejorar la administración en estas organizaciones de Ahorro y Crédito.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Antecedentes relacionados con la investigación

Al realizar las consultas sobre el tema en cuestión, se encontró que en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile, Orellana; Gaete y Gaete³, realizaron un trabajo intitulado “*Alternativas de valorización del sistema de control interno en las empresas*”; el mismo que llegó a la conclusión:

“(...) la búsqueda de un método formal para la valorización del Sistema de Control Interno, nace primero de la importancia que estamos seguros detenta este sistema dentro de las organizaciones, situación que lo convierte en un elemento crítico de supervivencia y también de éxito. Un segundo aspecto de importancia en la decisión sobre nuestro tema, dice relación con el interés común por desarrollar algo innovador, donde la investigación y la creatividad fueran ingredientes primordiales.”

Asimismo, Cárdenas⁴, con su trabajo sobre “*Diseño y evaluación de control interno de la administración de bienes y servicios caso: Servicio Departamental de Salud La Paz*”; llegó a las conclusiones siguientes:

³ Orellana L, Gaete J, Gaete H. Alternativas de valorización del sistema de control interno en las empresas; Chile: Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Escuela de Sistemas de Información y Auditoría; 2002, p.68

⁴ Cárdenas P. Diseño y evaluación de control interno de la administración de bienes y servicios caso: servicio departamental de salud La Paz; La Paz (Bolivia): Universidad de la Cordillera; 2008, p.110

“La evaluación de control interno del Sistema de Administración no consigue resolver todos los problemas encontrados en el SEDES LP., pero si nos ayuda a tener una sólida base informativa para la actuación de una auditoría específica sobre el Sistema.”

“En esa razón, a continuación mencionamos las debilidades que estarían afectando, al servicio departamental de salud La Paz, y que deberán ser evaluadas, mediante un examen de auditoría específica de Control Interno sobre el Sistema de Bienes y Servicios, para develar con exactitud, sus causas y efectos, para posteriormente, establecer criterios para su implementación con el fin de subsanar las indicadas deficiencias, buscando potenciar la eficacia y eficiencia del Sistema en el cumplimiento de Leyes y Normas.”

Con referencia al Subsistema de Contratación:

- *“No se ha elaborado un Programa Anual de Contrataciones.*
- *No se utiliza los modelos bases para sus contrataciones*
- *No cuentan con instructivos y prohibiciones al personal sobre actividades contrarias al Sistema.”*

“Con respecto al Subsistema de Administración de Bienes y Servicios:

- *No se han elaborado procedimientos y/o instructivos para la administración de almacenes.*
- *Muchos de los materiales no se encuentran codificados ni clasificados de acuerdo a similar características.*
- *No se han diseñado adecuadamente los ingresos físicos, para una libre movilización de los materiales*
- *No se cuentan con óptimas medidas de salvaguarda*
- *No fueron elaborados instructivos relativos a la administración de activos fijos muebles.*

- *No existe constancia de devolución para la liberación de responsabilidad de los bienes devueltos a la unidad de activos fijos.*
- *No se encuentra registrado el derecho propietario de los activos fijos muebles como vehículos y otros motorizados a nombre de la entidad.*
- *La Unidad Administrativa no implementado políticas y procedimientos de mantenimiento de los bienes en servicio.*
- *No se han establecido prohibiciones para la utilización de activos y vehículos para fines particulares.*
- *No existe una responsable designado ni procedimientos para administrar los activos Inmuebles.*
- *No se cuentan con registros físico y contables exactos sobre los bienes inmuebles.*
- *No se han implementado medidas de salvaguarda como contratación de seguros contra incendios y otros.*
- *No se han establecido prohibiciones, para la utilización o disposición de bienes inmuebles para fines particulares.”*

“Con referencia al Subsistema de Disposición de Bienes y Servicios en el SEDES LP.:”

- *No cuenta con funcionario responsable para esta actividad.*
- *No se efectúan procedimientos para la baja o disposición de activos.*
- *No se hacen consultas a las unidades sobre activos en desuso para su recojo y disposición.*
- *No se cuenta registros sobre baja de activos por causales como robos, siniestros, mermas etc.*

Campos⁵ con su trabajo *“Los Procesos de Control Interno en el Departamento de Ejecución Presupuestal de una institución del Estado”*, concluyó:

“Con relación a la Ejecución Presupuestal las políticas utilizadas en el Control Interno son coherentes, observándose las normas y procedimientos en todas las actividades del proceso de abastecimientos, influyendo favorablemente en el trabajo que se efectúa; sin embargo, se amerita un manual para su ejecución.”

“Los objetivos que se establecen para el Control Interno, se alcanzan en forma satisfactoria lo cual permite que la gestión en el Departamento de Ejecución Presupuestal sea la adecuada conforme a lo esperado.”

“El planeamiento que se desarrolla en el Departamento de Ejecución Presupuestal, viene ayudando a la gestión en esta organización, teniendo gran influencia en la obtención de resultados, ya que se tiene pleno conocimiento del organismo y se evita que ocurran distorsiones en el sistema; por consiguiente es la etapa más importante del proceso de control.”

“Las estructuras existentes para ejecutar el Control Interno se encuentran establecidas a nivel del Departamento de Ejecución Presupuestal, siendo los resultados medianamente favorables, lo que influye en la gestión administrativa que se realiza debido principalmente al ambiente de control, recursos materiales y humanos.”

⁵ Campos CE. Los procesos de control interno en el departamento de ejecución presupuestal de una institución del estado; Lima (Perú): Universidad Nacional Mayor de San Marcos; 2003, pp.43-48

“Los estándares deseados en la administración del Departamento de Ejecución Presupuestal, respecto al Control Interno que se viene aplicando de acuerdo a las normas y procedimientos para tal fin, ha permitido establecer criterios y políticas que fomentan prácticas y condiciones uniformes que optimizan dicha tarea; significando que los estándares de trabajo y rendimiento son similares a la de otros organismos del sector público encargado de realizar el control interno, igualmente dentro de la institución existente correlación con el de otras dependencias.”

“Por la inmediatez las acciones correctivas en el control interno, se subsana rápidamente superando las deficiencias que existieran, lo cual permiten que la gestión administrativa no tenga inconvenientes durante su desarrollo.”

2.2 Reseña histórica

Choquehuanca⁶ señala que *“desde las primeras manifestaciones netamente humanas, los hombres, respondiendo a una vocación natural, pero también buscando protección y amparo frente a las fuerzas de la naturaleza ya las acciones de otros hombres, han actuado guiados por su instinto de conservación, en donde la acción en conjunto con los otros miembros de la comunidad, ha ocupado un lugar muy importante.”*

Cuando el hombre se asentó en determinados lugares y comenzó a explotar la tierra de una manera más previsiva y permanente, *“la cooperación entre los individuos comenzó a convertirse en una acción mucho más compleja. En verdad, los hombres primitivos eran cooperadores por naturaleza y tanto el*

⁶ Choquehuanca W. Gestión del conocimiento cooperativo doctrina cooperativa (monografía en página web) Colombia: Gestiopolis.com, 2003

trabajo como sus frutos, incluyendo los bienes necesarios para obtenerlos, eran de índole colectiva.”

Por tanto, en los lejanos tiempos de la prehistoria, los hombres vivían reunidos en pequeñas comunidades, aisladas y separadas unas de otras. Entonces no se conocían los conflictos sociales, las luchas de clases, ni problemas similares. Para vivir en perfecta paz y armonía, a los hombres les bastaba con esa solidaridad espontánea que forma parte de su propia naturaleza.”

La inteligencia es el arma más poderosa del hombre: mediante ella se apodera de las fuerzas naturales, las domina y las pone a su servicio. De la misma manera *“surgieron las cooperativas, que son organizaciones ideadas por la inteligencia humana para aprovechar eficazmente esa gran potencia espiritual que es la cooperación.”*

Romero y Pérez⁷ definen a la cooperativa como: *“Una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una organización de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro. Las cooperativas representan un modelo asociativo en el que los objetivos económicos y empresariales se integran con otros de carácter social, consiguiendo de esta forma un crecimiento basado en el empleo, la equidad y la igualdad.”*

Asimismo aseveran que otras definiciones sobre cooperativas refieren a *“una asociación sin fines de lucro en la cual los trabajadores o usuarios, según el*

⁷ Romero A, Pérez M. Estudio psicológico de una muestra de cooperativas de trabajo asociado de Andalucía. Rev Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales; 2000; 26: 203

caso, son simultáneamente aportantes y gestores de la empresa. Es creada con el objeto de producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.”

Kaplan y Drimer⁸ indica que una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada.

El cooperativismo en el Perú encuentra firmes acontecimientos en instituciones pre-incaicas fuertemente desarrolladas en el pasado incanato, que los incas supieron respetar y asimilar como institución propia.

El ayllu fue la base de la organización pre-inca e inca, constituida por un número variable de familias procedentes de un tronco común y titulares comunitariamente del área que cultivaban, desarrollando su trabajo sobre la base del reparto de las tierras cada cierto tiempo, en proporción a la capacidad de explotación de la tierra por cada familia. El ayllu permitió el desarrollo de trabajos públicos en común y la ayuda mutua, dando origen luego a las llamadas hoy “comunidades campesinas”, cuya diferencia con las cooperativas agrarias sólo se advierten en los métodos modernos de administración que éstas tratan de incorporar.

Dada las características del dualismo histórico producido en el Perú, el cooperativismo no se ha escapado de tal fenómeno. Por un lado, la corriente indígena con el aporte del Ayllu y las comunidades y por otro, la corriente y costumbres hispanas con los municipios y asociaciones de ayuda. El mestizaje ha

⁸ Kaplan A, Drimer B. Las cooperativas (fundamentos – historia – doctrina), Buenos Aires (Argentina): Editora Cooperativa Ltda. Intercoop; 1981, pp.238

sido lento, salvo en los últimos 20 ó 30 años. En tanto que el mestizaje no se producía, el sector europeizado trataba de incorporar a la cultura indígena. Solo desde fines del siglo pasado y fundamentalmente a integrar al indígena hacia el hombre occidentalizado y solo muy lentamente el proceso se reorienta hacia comprender el fenómeno indígena y buscar una integración en un punto medio entre una cultura y otra, una auténtica fusión. El proceso no ha terminado y depende más del mestizaje racial que se viene produciendo que de las orientaciones ideológicas. La fusión racial justifica progresivamente los argumentos de una integración real y no la absorción de una cultura con la desaparición de otra.

Este fenómeno histórico llevó a que el Cooperativismo no pensara en términos fundamentales autóctonos, incorporando los elementos modernos de la cooperación europea. La clase culta trató de copiar el fenómeno cooperativo europeo casi sin tomar en cuenta la enorme fuerza social que ya existía en el país. El Cooperativismo en el Perú pasó por las siguientes etapas:

2.1.1 Etapa Precursora

Desde el pre incanato, pasando por la Colonia y el inicio de la república, el pueblo peruano contó con instituciones pre-cooperativas típicas: el Ayllu y las comunidades campesinas, constituyen la experiencia real sobre la que desarrollará luego la acción cooperativa.

2.1.2 Etapa Legalista

La clase culta advierte los fenómenos sociales europeos y, en particular, el desarrollo de las cooperativas en los países occidentales y trata de fomentar en el país instituciones similares a partir del dictado de normas, leyes y decretos en la creencia de que la regulación generaría el fenómeno. Es así como, a la inversa que en Europa, donde primero surgen las

cooperativas y luego su regulación, en el Perú primero aparecen las normas y luego el fenómeno. Así, en 1902 se dictó el Código de Comercio, tomando de su similar el español, código moderno y bien concebido para su época, en el que se incluye a las cooperativas cuando estas eran un fenómeno desconocido en el Perú, no solo para las clases populares sino para la mayoría de los sectores cultivados, fue pues, una exquisitez, aun cuando ya florecían algunas cooperativas. Fue una época de confusión, incluso conceptual, ya que las normas jurídicas tratan indistintamente a las cooperativas como sociedades, asociaciones e incluso clubes. La Constitución de 1920 consideró a las cooperativas como entidades que debían ser promovidas para el beneficio de la población.

2.1.3 Etapa Gremial

La naturaleza social y reivindicatoria y la ideología desarrollada por el cooperativismo encontró rápida acogida en los movimientos políticos de masas que aparecieron en el Perú entre 1920 y 1940.

De ahí que los partidos políticos y los sindicatos establecieron casi siempre en sus programas el desarrollo cooperativo. También los gobiernos tradicionales de la época vincularán al cooperativismo con el aprismo o con el comunismo, fuerzas socialistas que se deseaba oficialmente detener. Sin embargo, dado que el cooperativismo podía contribuir al desarrollo, el estado opta por una fórmula intermedia, la promoción controlado.

2.1.4. Etapa de la Presencia Estatal

Para efectuar una promoción controlada del cooperativismo, el estado recurrió a la fórmula del reconocimiento oficial previo, es decir, al trámite administrativo ante el Ministerio respectivo, que tenía la facultad discrecional de denegar el funcionamiento por causa tan generales como

carencia de factibilidad. A su vez, la oficina pública a cargo de tal función daría asesoría a los interesados para reducir sus costos de trámites ordinarios. En resumen, se siguió una operatividad que luego se hizo común para controlar el tipo de cooperativismo que se deseaba desarrollar. A estas alturas, se cuenta ya (1944) con una reglamentación bastante avanzada y con una tipificación uniforme y sólida. Las cooperativas son tratadas como asociaciones. Esta etapa concluye en 1964, cuando se dicta la Ley General de Cooperativas.

2.1.5. Etapa de Estado Promotor

A partir de 1964, con el primer gobierno populista de Belaunde, se declara a las cooperativas como entidades de necesidad nacional y utilidad pública, el INCOOP, que estuvo bajo la conducción del primer Vice-Presidente de la República y con la participación de las cooperativas la característica de este período es el de una amplia labor de promoción de la idea y principio cooperativo. Se difunde la ideología cooperativa. Esta acción se conjugó positivamente con el movimiento explosivo de las cooperativas de ahorro y crédito que, bajo la acción de la iglesia católica y CUNA, logran impulsarse sin ninguna ayuda un movimiento de proporciones inesperadas. Dicho movimiento incluso proporcionó a los líderes que el propio gobierno puso mando del INCOOP. La difusión de las ideas cooperativas penetró aun más en los sindicatos, incluso, por correspondencia.

2.1.6. Etapa de la Gran Expectativa a la Gran Desilusión

Cuando en 1968, el General Velasco Alvarado inicia su Gobierno Revolucionario, plantea al cooperativismo como el centro e u modelo nuevo, según él, ni capitalistas ni comunistas. La reforma agraria y la reforma industrial son planteadas e iniciadas sobre la base del desarrollo cooperativo.

Nunca antes la idea cooperativa recibía tanto impulso. Antes, con el Gobierno de Belaunde se difundían los ideales del Cooperativismo y se ayudaba a organizar cooperativas con los propios medios de los interesados o en todo caso, una pequeña ayuda estatal. Ahora el Gobierno expropia grandes empresas y las entrega a las cooperativas agrarias y en la industria obliga a las empresas a constituir un capital de la comunidad de los trabajadores para que, cuando llegue al 50% del capital, la respectiva industria pase a ser una cooperativa industrial.

La experiencia no tuvo los resultados esperados por el Gobierno Militar. Los trabajadores no se disciplinaban como el Gobierno quería. Contestaban sus decisiones y participaban realmente, pero ello no inmediatamente corregido con la intromisión de los mandos militares y burócratas dentro de las cooperativas y de ello deviene la acusación mutua sobre los errores. El Gobierno acusa a las cooperativas de politizarse a las cooperativas al Gobierno de vulnerar su autonomía; el Gobierno pretende señalar el camino de acción pero las cooperativas contestan indicando que la doctrina cooperativa es universal, que debe respetarse la autonomía y la libertad y el Gobierno replica que eso lleva a comprobar que las cooperativas actúan con mecanismos egoístas, pues mientras unas cooperativas se enriquecen otras sufren por falta de recursos e incluso, hay trabajadores alrededor de las cooperativas que padecen hambre los cooperativistas dilapidan los excedentes. Esta etapa se desarrolló en 1968 – 1973.

2.1.7. Etapa del Estado Contestatorio

Fueron casi cinco años en los que un Gobierno de carácter militar trató de imponer un desarrollo cooperativo que terminó con la oposición de las propias cooperativas. El estado optó entonces por otra solución, se necesitaban un modelo de tipo cooperativo, pero cuya doctrina la creara el

propio Gobierno para modificarla según las necesidades y evitar, al mismo tiempo, la contestación por parte de los sujetos partícipes. Por otro lado, se necesitaba compensar los desniveles producidos por la empresa. La solución fue crear un modelo de empresa de Propiedad Social en base a la experiencia cooperativa y a su vez a la experiencia yugoslava. Se creó, para tal efecto, un Fondo Nacional de Propiedad Social y se asignaron significativamente recursos financieros para el desarrollo de estas empresas. A partir de mayo de 1974, que se dicta la Ley, las cooperativas pasan a un segundo e incluso tercer plano. Son satanizadas, intervenidas y muchas veces invitadas a transformarse en empresas de propiedad social, en base a atractivos ofrecimientos y se ingresa a un debate entre Estado y cooperativismo.

2.1.8. Etapa cooperativismo autónomo y librado a sus propias fuerzas

En 1979 el debate concluye con una nueva constitución donde se precisa que el Estado debe promover y proteger el cooperativismo pero que éste es autónomo. En 1980 Belaunde asume el Gobierno del Perú y promulga una nueva Ley General de Cooperativas donde se restituye el enfoque de la Ley de 1964, se vuelve a declarar de necesidad nacional y utilidad pública a las cooperativas y se les asigna diversos beneficios y mecanismos de ayuda, en un texto legal propuesto por el propio cooperativismo y que Belaunde había prometido promulgar en caso de ser elegido. Cumplió con dictar la Ley pero el aparato estatal no pudo o no tuvo la voluntad de cumplir con los innumerables beneficios acordados por la Ley. La conciencia desarrollada en la burocracia entrante confundía ahora cooperativismo con Gobierno Militar y con ineficiencia. El cooperativismo quedó librado a sus propias fuerzas y el INCOOP, órgano de promoción y control de las cooperativas, perdió el nivel asignado en el primer gobierno de Belaunde. Se le negaron recursos mínimos y debió vegetar con acciones que si bien exigían a su personal un enorme esfuerzo se diluían ante la

inmensa proporción de necesidades incontenibles. Así, al concluir el segundo Gobierno de Belaunde, el cooperativismo se encuentra autónomo pero carente de ayuda.

2.3. Base legal

a) Constitución Política del Perú de 1993

Art. 2: Toda persona tiene derecho:

- **Inciso 13:** A asociarse y a constituir fundaciones y diversas formas de organización jurídica sin fines de lucro, sin autorización previa y con arreglo a Ley. No pueden ser disueltas por Resolución Administrativa.
- **Inciso 15:** A trabajar libremente, con sujeción a la Ley.
- **Inciso 17:** A participar, en forma individual o Asociada, en la vida política, económica, social y cultural de la Nación. Los ciudadanos tienen, conforme a ley los derechos de elección, de remoción o renovación de autoridades, de iniciativa legislativa y de referéndum.

b) Código Civil Peruano

Artículo 80: La asociación es una organización estable de personas naturales o jurídicas o de ambos, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo.

Artículo 81: El estatuto debe contar por escritura pública, salvo disposición distinta de la Ley. Si la asociación es religiosa, su régimen interno se regula de acuerdo con el estatuto aprobado por la correspondiente autoridad eclesiástica.

Artículo 82: El estatuto de la Asociación debe expresar:

- La denominación, duración y domicilio.
- Los fines

- Los bienes que integran el patrimonio social
- La constitución y funcionamiento de la Asamblea General de Asociación, Consejo Directivo y demás órganos de la Asociación.
- Las condiciones para la admisión, renuncia y exclusión de sus miembros.
- Los derechos y deberes de los Asociados.
- Los requisitos para su modificación.
- Las normas para su disolución y liquidación de la Asociación y las relativas al destino final a sus bienes.
- Los demás pactos y condiciones que se establezcan.

Artículo 83: Toda Asociación debe tener un libro de registro actualizado en el que consten el nombre de la actividad, domicilio y fecha de admisión de cada uno de sus miembros, con indicación de los que ejerzan cargos de administración o representación.

Artículo 84: La Asamblea General es el órgano supremo de la Asociación.

Artículo 85: La Asamblea General es convocada por el Presidente del Consejo Directivo de la Asociación, en los casos previstos en el estatuto. Cuando lo acuerde dicho Consejo Directivo o cuando lo soliciten no menos de la décima parte de los Asociados.

Artículo 86: La Asamblea General, elige a las personas que integran el Consejo Directivo, aprueban las cuentas y balances, resuelven sobre la modificación del estatuto, la disolución de la Asociación y los demás asuntos que no sean competencia de otros órganos.

Artículo 87: Para la validez de las reuniones de Asamblea General, se requiere en primera convocatoria, la concurrencia de más de la mitad de los Asociados. En segunda convocatoria, basta la presencia de cualquier número de asociados. Los acuerdos se adoptan con el voto de más de la mitad de los miembros concurrentes.

Artículo 88: Ningún asociado tiene derecho por sí mismo a más de un voto.

Artículo 89: La calidad de asociados es inherente a la persona y no es transmisible, salvo que lo permita el estatuto.

Artículo 90: La renuncia de los Asociados debe ser formulada por escrito.

Artículo 91: Los asociados renunciantes, los excluidos y los sucesores de los asociados muertos, quedan obligados al pago de las cuotas que hayan dejado de abonar, no pudiendo exigir el reembolso de sus aportaciones.

Artículo 92: Todo asociado tiene derecho a impugnar judicialmente los acuerdos que violen las disposiciones legales o estatutarias.

Artículo 93: Los asociados que desempeñan cargos directivos son responsables ante la Asociación conforme a las reglas de la representación, excepto aquellos que no hayan participado del acto causante del daño o que dejen constancia de su oposición.

Artículo 94: La Asociación se disuelve de pleno derecho cuando no pueda funcionar según su estatuto.

Artículo 95: La Asociación se disuelve por la declaratoria de quiebra. En caso de suspensión de pagos, el Consejo Directivo debe solicitar la declaración de quiebra de la Asociación, conforme a la Ley de la materia y bajo responsabilidad ante los acreedores por los daños y perjuicios que resultaren por la omisión.

Artículo 96: El Ministerio Público puede solicitar judicialmente la disolución de la Asociación cuyas actividades o fines sean o resulten contrarios al orden público o a las buenas costumbres.

Artículo 97: De no haberse previsto en el estatuto de la Asociación normas para el caso en que no puede seguir funcionando o para su disolución, se procede de conformidad con lo dispuesto en el artículo 599 inciso 2.

Artículo 98: Disuelta la asociación y concluida la liquidación, el haber neto resultante es entregado a las personas designadas en el estatuto, con exclusión de los Asociados. De no ser posible, la Sala Civil de la Corte Superior respectiva, ordena su aplicación a fines análogos en interés de la

comunidad, dándose preferencia a la provincia donde tuvo su sede la Asociación.

c) Ley General de Cooperativas (D.S. 074-90-TR)

Artículo 1: Declárese de necesidad nacional y utilidad pública, la promoción y la protección del Cooperativismo, como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia y a la realización de la justicia social.

Artículo 2: El estado garantiza el libre desarrollo del Cooperativismo y la autonomía de las organizaciones cooperativas.

Artículo 3: Toda organización cooperativa debe constituirse sin propósito de lucro y procurará, mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua de sus miembros, el servicio inmediato de estos y el mediato de la comunidad.

Artículo 4: Toda organización cooperativa adquirirá la calidad de persona jurídica, desde su inscripción en los Registros Públicos, sin necesidad de resolución administrativa previa de reconocimiento oficial y quedará obligada en todo caso, al estricto cumplimiento de las disposiciones de la presente Ley.

Artículo 7: Las cooperativas primarias se organizarán con sujeción a las siguientes reglas.

1. Por su Estructura Social.
2. Por su Actividad Económica.

Artículo 25: La dirección, administración y control de la cooperativa estará a cargo de la asamblea general, el consejo de administración y el consejo de vigilancia, respectivamente.

Artículo 26: La asamblea o junta general es la autoridad suprema de la organización cooperativa. Sus acuerdos obligan a todos los socios, presentes

y ausentes, siempre que se hubiera tomado en conformidad con esta Ley y el Estatuto.

Artículo 31: El Consejo de Vigilancia es el órgano fiscalizador de la cooperativa y actuará si interferir ni suspender el ejercicio de las funciones ni actividades de los órganos fiscalizados y con las atribuciones determinadas, a continuación, las causales no podrán ser aplicadas por el estatuto ni la asamblea general.

Artículo 73: Rigen para las cooperativas de ahorro y crédito, así como para las centrales cooperativas de ahorro y crédito, en cuanto les respecta, las siguientes normas especiales.

Artículo 86: El Instituto Nacional de Cooperativas (INCOOP)

1. Es una institución pública descentralizada del Ministerio de Trabajo y Promoción Social, con personería jurídica de derecho público interno y con autonomía técnica y administrativa.
2. Es el órgano estatal de promoción y supervisión nacional del Sector Cooperativo, sin perjuicio de lo dispuesto en el Artículo 96 de la presente Ley.
3. Tiene derecho de proponer la política cooperativista del estado y normar la fiscalización del Sector Cooperativo, así como de fiscalizar las organizaciones cooperativas de nivel nacional, con las atribuciones que le son inherentes según esta Ley.

Artículo 106: Inciso 5: Las Centrales de Cooperativas de Ahorro y Crédito tienen por objeto realizar operaciones de ahorro y crédito y otras operaciones financieras y se rigen por la presente Ley.

d) Decreto Ley 26091

Artículo 12: La Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito con respecto a sus cooperativas afiliadas, está facultada para:

- a) Disponer que cualquier Cooperativa adopte, en el plazo y las condiciones que establezcan, las medidas necesarias a fin de restablecer un nivel adecuado de solvencia, pudiendo para tal efecto variar su estructura financiera o reorganizar su administración con las modificaciones fueren requeridas en sus órganos directivos y gerencia.
- b) Recabar de las Cooperativas toda la información que les solicite y exigirles la presentación de todo tipo de documentos.
- c) Efectuar auditorías externas a las cooperativas.
- d) Constituir un Fondo de Contingencias para el apoyo financiero de las cooperativas.
- e) Brindar los demás servicios que requieren las Cooperativas integrantes de su Federación.

Artículo 13: La supervisión y control de la Federación Nacional de Cooperación de Ahorro y Crédito corresponde a la Superintendencia de Banca y Seguros, quien normará todo lo relacionado con las funciones y responsabilidades de la mencionada Federación.

e) Nueva Estructura Orgánica y las Atribuciones Básicas del Instituto Nacional del Cooperativismo (R.M. N° 046-92-TR)

Artículo 14: La Dirección General de Control, es la encargada de normar la fiscalización del Sector Cooperativo, así como de fiscalizar las organizaciones cooperativas de nivel nacional con las atribuciones que le son inherentes según el Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas.

Conforme la Dirección General de Control:

- a) La Dirección de Normas de Control, encargada de investigar, evaluar y proponer la normatividad cooperativa que en materia de fiscalización se

requiere para el adecuado funcionamiento de estas organizaciones, procurando observancia de las disposiciones legales sobre la materia.

b) La Dirección de Supervisión, encargada de fiscalizar las organizaciones cooperativas de nivel nacional, emitiendo los dictámenes de primera instancia administrativa y ejercer las atribuciones de supervisión y control que las leyes confieren al instituto.

f) Ley General de Cooperativas — Decreto Supremo 074/90-TR. Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas con las modificaciones dispuestas por Decretos Legislativos Nos. 141 y 592

TÍTULO I

GENERALIDADES

Artículo 1

Declárese de necesidad nacional y utilidad pública, la promoción y la protección del Cooperativismo, como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia y a la realización de la justicia social.

Artículo 2

El Estado garantiza el libre desarrollo del Cooperativismo y la autonomía de las organizaciones cooperativas.

Artículo 3

Toda organización cooperativa debe constituirse sin propósito de lucro, y procurará, mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua de sus miembros, el servicio inmediato de éstos y el mediato de la comunidad.

Artículo 4

Toda organización cooperativa adquirirá la calidad de persona jurídica, desde su inscripción en los Registros Públicos, sin necesidad de resolución

administrativa previa de reconocimiento oficial y quedará obligada, en todo caso, al estricto cumplimiento de las disposiciones de la presente Ley.

Artículo 5

Toda cooperativa tiene, el deber de:

1. Observar los siguientes principios Cooperativos:

1.1 Libre adhesión y retiro voluntario;

1.2 Control democrático;

1.3 Limitación del interés máximo que pudiera reconocerse a las aportaciones de los socios;

1.4 Distribución de los excedentes en función de la participación de los socios en el trabajo común o en proporción a sus operaciones con la cooperativa;

1.5 Fomento de la educación cooperativa;

1.6 Participación en el proceso de permanente integración;

1.7 Irrepartibilidad de la Reserva Cooperativa;

2. Cumplir las siguientes normas básicas:

2.1 Mantener estricta neutralidad religiosa y política partidaria;

2.2 Reconocer la igualdad de derechos y obligaciones de todos los socios, sin discriminación alguna;

2.3 Reconocer a todos los socios el derecho de un voto por persona, independientemente de la cuantía de las aportaciones;

2.4 Tener duración indefinida;

2.5 Estar integrada por un número variable de socios y tener capital variable e ilimitado, no menores a los mínimos que, de acuerdo con su tipo o grado, le corresponda según el Reglamento;

Artículo 6

Ninguna organización cooperativa podrá:

1. Establecer pactos con terceros para permitirles participar directa o indirectamente de la prerrogativas o beneficios que la ley otorga a las organizaciones cooperativas;
2. Pertenecer a entidades de fines incompatibles con los del Sector Cooperativo;
3. Conceder ventajas, preferencias u otros privilegios, a sus promotores, fundadores o dirigentes;
4. Realizar actividades diferentes a las previstas en su estatuto;
5. Efectuar operaciones económicas que tengan finalidad exclusivista o de monopolio;
6. Integrar sus asambleas, consejos o comités con personas que no sean miembros de la propia organización cooperativa, ni con trabajadores de ésta, salvo lo dispuesto por los Artículos 7 inciso 1.1), 8 (inciso 4) y 65 (inciso 3), de la presente Ley;

Artículo 7

Las cooperativas primarias se organizarán con sujeción a las siguientes reglas:

1. Por su Estructura Social: toda cooperativa se constituirá y funcionará necesariamente en una de las siguientes modalidades:
 - 1.1 Cooperativas de Trabajadores: cuyo objeto es ser fuente de trabajo para quienes al mismo tiempo sean sus socios y trabajadores;
 - 1.2 Cooperativas de Usuarios: cuyo objeto es ser fuente de servicios para quienes sean o puedan ser los usuarios de estas;
2. Por su Actividad Económica: toda cooperativa deberá adecuarse a cualquiera de los tipos previstos a continuación o de los que fueren posteriormente reconocidos según el artículo siguiente (inciso 8);
 - 2.1 Cooperativas agrarias;
 - 2.2 Cooperativas agrarias azucareras;
 - 2.3 Cooperativas agrarias cafetaleras;

- 2.4 Cooperativas agrarias de colonización;
- 2.5 Cooperativas comunales;
- 2.6 Cooperativas pesqueras;
- 2.7 Cooperativas artesanales;
- 2.8 Cooperativas industriales;
- 2.9 Cooperativas mineras;
- 2.10 Cooperativas de transportes;
- 2.11 Cooperativas de ahorro y crédito;
- 2.12 Cooperativas de consumo:
- 2.13 Cooperativas de vivienda:
- 2.14 Cooperativas de servicios educacionales;
- 2.15 Cooperativas de escolares;
- 2.16 Cooperativas de servicios públicos;
- 2.17 Cooperativas de servicios múltiples;
- 2.18 Cooperativas de producción especiales;
- 2.19 Cooperativas de servicios especiales;

Artículo 8

Para la aplicación del Artículo anterior rigen las siguientes normas:

1. El Reglamento podrá determinar los tipos de cooperativas que por excepción y por su finalidad de interés social, pueden ser constituidas sólo por usuarios;
2. Tiene la calidad de cooperativa cerrada; la que, por disposición expresa de su estatuto, admita como socios únicamente a personas que reúnan determinadas calidades ocupacionales, laborales o profesionales, u otras condiciones especiales comunes a todas ellas, como requisitos esenciales para su inscripción y permanencia en su seno;
3. Tienen la calidad de cooperativas abiertas; las demás no comprendidas en el inciso anterior;

4. Todos los trabajadores de una cooperativa de trabajadores deben ser necesariamente socios de esta y viceversa, salvo la excepción prevista en el artículo siguiente (inciso 1.2)
5. Pertencerán al tipo de cooperativas agrarias a que se refiere el inciso 2.1 del Artículo anterior las cooperativas agrarias de especialidades diferentes a las comprendidas en los incisos 2.2, 2.3, 2.4 y 2.5 de dicha disposición;
6. Tendrán la calidad de cooperativa comunal, con facultad de realizar servicios múltiples, la que se constituye únicamente por miembros de una misma comunidad campesina o nativa;
7. La cooperativa de servicios múltiples debe constituirse y funcionar necesariamente como cooperativa cerrada salvo los casos que por excepción y por razones de interés público, autorice el Reglamento;
8. Tendrán la calidad de cooperativas de producción especiales; o de cooperativas de servicios especiales, la que se propongan realizar actividades de producción o de servicios, respectivamente, diferentes a los de las cooperativas comprendidas en los demás tipos;
9. La cooperativa podrá realizar actividades propias de cooperativas de otros tipos empresariales, a condición de que sean solo accesorias o complementarias de su objetivo social y estén autorizadas por el estatuto o la asamblea general;
10. Cuando lo justifiquen las necesidades del Sector Cooperativo, el Instituto Nacional de Cooperativas podrá reconocer, mediante Resolución de su Consejo Directivo, nuevos tipos de cooperativas diferentes a los previstos en el inciso 2 del artículo anterior o derivados de ellos;
11. El Reglamento precisará los fines, campo de acción, organización, número mínimo de socios, funcionamiento, otras características diferenciales de cada tipo de cooperativa y demás aspectos de la Tipología Cooperativa

Artículo 9

Las relaciones de trabajo en las organizaciones cooperativas se regulan por las siguientes normas básicas:

1. Tienen la calidad jurídica de trabajadores dependientes y en consecuencia están sujetos al régimen laboral de la actividad privada, para todos sus efectos:

1.1 Los trabajadores de las cooperativas de usuarios.

1.2 Los trabajadores no socios de las cooperativas de trabajadores que fueren excepcionalmente contratados por éstas;

1.3 Los trabajadores de las organizaciones cooperativas de grado superior;

2. El Poder Ejecutivo establecerá, mediante Reglamento especial, el régimen laboral correspondiente a las cooperativas de trabajadores y, dentro de dicha norma, los beneficios, que deberán ser reconocidos a favor de los socios-trabajadores de ellas, así como los procedimientos administrativo y jurisdiccional aplicables a las respectivas reclamaciones o demandas laborales.

Artículo 10

Las personas naturales o jurídicas no comprendidas en esta Ley están absolutamente prohibidas de usar la denominación cooperativa y/o el símbolo o emblema del cooperativismo, u otros similares o derivados de estos, en sus nombres, denominaciones, lemas, marcas, títulos, documentación, material publicitario, o en cualquier otra forma que pudiere confundirlas con entidades del Sector Cooperativo. Quedan exceptuadas de la prohibición precedente los servicios cooperativos de participación y finalidad exclusivamente estatales, así como los que se establezcan por convenios gubernamentales e internacionales. El símbolo o emblema del Cooperativismo será diseñado por la Confederación Nacional de Cooperativas del Perú y aprobado por el Instituto Nacional de Cooperativas.

2.4. Bases teóricas

2.4.2 Control Interno

Al tratar sobre el Control Interno, existen diferentes conceptualizaciones, tal es así, que Gironella⁹ enfoca el tema desde el siguiente punto de vista: *“Llámesse Control Interno al plan de organización y al conjunto de métodos y procedimientos que sirven para ayudar a la dirección en el mejor desempeño de sus funciones. Para lograr una buena gestión de negocio debe existir una dirección eficaz que sepa: conducir adecuadamente al personal hacia el logro de las metas establecidas y tomar decisiones acertadas y en un momento oportuno.”*

Diferentes especialistas han escrito bastante información, como Gonzales¹⁰ quien lo define de la siguiente manera: *“El control interno es el sistema por el cual da efecto a la administración de una entidad económica; y en su sentido más amplio, se designa sistema de control interno a la suma de todos los sistemas o métodos que utiliza la administración para lograr sus varios objetivos.”*

Álvarez¹¹ define al control interno como: *“El plan de organización y el conjunto coordinador de los métodos y medidas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información contable, promover la eficiencia operativa y alentar la adhesión a las políticas prescritas por la Gerencia.”*

⁹ Gironella E. El control interno y la censura de cuentas, Perú: Ediciones ICE; 2006, p.77

¹⁰ Gonzales F. Normas y procedimientos de auditoría. México: Editado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, AC; 1997, p. 58

¹¹ Álvarez J. Diccionario de auditoría gubernamental. 1ª ed. Lima (Perú): Editado por la Universidad de San Martín de Porres; 2000, p.108

De igual manera, Holmes¹² define al control interno como:

“Los métodos seguidos por una compañía (1) para proteger sus activos, (2) para proteger a la empresa en contra del mal uso de los activos, (3) para evitar que se incurra indebidamente en pasivos, (4) para asegurar la exactitud y la confiabilidad de toda la información financiera y de operación, (5) para evaluar la eficiencia en las operaciones y (6) para cerciorarse si ha habido una adhesión a la política que tenga establecida la compañía”.

Bravo¹³ señala que *“el concepto del control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para:*

- *La protección de sus activos (función de protección)*
- *Obtención de información financiera correcta y segura (función informativa)*
- *La promoción de la eficiencia de la operación (función de la eficiencia), acorde con las políticas de eficiencia prescrita por la dirección de la empresa.”*

“Esta definición también comprende o se extiende más allá de las funciones que directamente corresponden a los de contabilidad y finanzas, ya que puede incluir lo siguiente:

- *El control presupuestal*
- *Costos estándar*
- *Información periódica sobre la operación, análisis estadístico y*

¹² Holmes WA. Principios básicos de auditoría, 19ª ed. México: Compañía Editorial Continental SA; 1997, p. 59.

¹³ Bravo MA. Auditoría integral, 1ª ed. Lima (Perú): Editorial EIRL; 1998, p. 325

su distribución.

- *Programas de entrenamiento del personal*
- *Un cuerpo de auditoría interna*
- *Estudios sobre tiempo y movimientos propios de la ingeniería industria; y*
- *Controles de calidad mediante un sistema de inspección que es fundamentalmente una función de producción.”*

El Control Interno Gerencial o simplemente el Control Interno, “*es una expresión utilizada con el objeto de describir todas las medidas adoptadas por los accionistas y directores de empresas para dirigir y controlar las operaciones de sus entidades.*” Normalmente para una empresa específica se refiere a su sistema de control interno a pesar del hecho de que no existe un sistema definido en forma separada con sus propios procedimientos, normas, manuales, etc. Siendo los procedimientos y procesos de control interno incluidos en todos los demás sistemas administrativas.

“Es importante reconocer la necesidad de canalizar en la dirección deseada los esfuerzos de las personas designadas para llevar a cabo la labor de establecer y operar el control. Por lo tanto, aunque existen ciertos principios y requerimientos que deben observarse al establecer las calificaciones y obtener los empleados adecuados, todos los otros elementos de control interno están diseñados para “controlar” las actividades de los funcionarios y empleados de la empresa o entidad. En otras palabras, el concepto de control se refiere a la acción y no a la forma.”

Hernández¹⁴ sostiene que *“las técnicas específicas empleadas para ejercer un control sobre las operaciones y recursos varía de una empresa o entidad a otra según la magnitud, naturaleza, complejidad y dispersión geográfica de las operaciones de la entidad. Sin embargo, los siguientes pasos básicos deben ser parte de un sistema de control interno Gerencial eficaz:*

- a. Establecer normas, metas u objetivos (criterios)*
- b. Analizar el rendimiento y evaluar los resultados (comparación)*
- c. Tomar acciones correctivas”*

“Cada uno de estos pasos implica algún tipo de acción. Su eficacia depende de la competencia y actitud de todos los funcionarios y empleados directamente encargados de llevar a cabo una tarea y de rendir cuenta de los resultados. El proceso administrativo no está en las manos de solo unos cuantos funcionarios, aun tratándose de organismos pequeños. Cubre todos los niveles de supervisión y su eficacia en el resultado de los esfuerzos de muchos funcionarios y empleados.”

Según se le utiliza en la auditoría, el término *“Control Interno Gerencial”* abarca la organización, políticas, procedimientos y prácticas empleadas para administrar las operaciones de una entidad y promover el cumplimiento de las responsabilidades asignadas en forma efectiva, para alcanzar los resultados deseados.

“La esencia del control interno Gerencial está en las acciones tomadas para dirigir o llevar a cabo las operaciones. Dichas medidas incluye el corregir las deficiencias y adoptar las operaciones, para que

¹⁴ Hernández MJ. Técnicas específicas. España: Universidad de Málaga; 2006, p.289

estén de conformidad con las normas prescritas o con los objetivos deseados.”

Hablar del control o materializar su existencia es tan difícil como pretender hacerlo con el espíritu o el alma del ser humano, que a pesar de ser un ente de carácter abstracto, su existencia no es denegada.

Al control ya lo hemos puntualizado, *“es una acción y solo así es palpable y por consiguiente el efecto que produce es medible o evaluable. Así como el espíritu es inherente al cuerpo humano, el control lo es a la entidad como ente concreto específicamente a la administración, personifica en sus órganos de decisión y ejecución correspondiente”*

Ortiz y Ortiz¹⁵, manifiestan que: *“El Control Interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y la veracidad la exactitud y la veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de la política prescrita, y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.”*

De ahí que para que el control funcione y se le perciba, es necesario:

1. Establecer en forma sistematizada, es decir, que debe seguir un ordenamiento racional.
2. Dotarlo de los elementos necesarios a su funcionamiento.
3. Orientarlo a objetivos específicos, de manera que su efecto por la acción que produce, puede ser evaluable.

¹⁵ Ortiz, JJ, Ortiz A. Auditoría integral con enfoque al control de gestión: administrativo y financiero. 1ª ed. Santa Fé de Bogotá (Colombia): Editorial Kimpres Ltda.; 2000, p.114

Guerra¹⁶ sostiene que *“el control es consustancial a todos los actos y procesos administrativos de una entidad, es decir, que no puede ni debe concebirse separado. El término “control” se emplea con una amplia gama de sentidos y aplicaciones, por tal motivo y para enfocar más claramente en el presente documento se emplea el, término “Control Interno Gerencial” para dar énfasis su naturaleza interna dentro de la empresa o entidad y la responsabilidad principal de la gerencia en todo nivel de su funcionamiento efectivo.”*

Control Interno Gerencial puede aplicarse a cualquier actividad operativa y toma sentido concreto únicamente cuando se asocia con una situación operacional específica.

El proceso de Control Interno Gerencial no puede existir si no existen objetivos, metas o normas. Si no se conoce los resultados deseados es imposible definir las medidas necesarias para alcanzar y evaluar el grado de su alcance, asimismo, la función de control será imposible. Es por esto que el concepto de Control Interno Gerencial está íntimamente vinculado con la aplicación de *“gerencia o administración por objetivos”* a veces denominado *“gerencia por objetivos y resultados”* para dar énfasis a los resultados concretos.

Los siguientes son algunos componentes básicos del Control Interno Gerencial, que son necesarios a su eficaz funcionamiento:

1. *“Un deseo básico, necesidad directiva o disposición y la autoridad y capacidad para su ejercicio.*

¹⁶ Guerra C. Teoría organizativa y teoría administrativa aplicadas a la educación superior. Valencia: Universidad de Carobobo, Estudios de Postgrado PEDES; 2000, p.96

2. *Un entendimiento común de los propósitos y los resultados de los objetivos perseguidos.*
3. *Un plan de organización.*
4. *Un plan de acción.*
5. *Unidades de organización, cada una con autoridad delegada y claramente delimitada.*
6. *Evidencia que se ha asumido la responsabilidad para ejercer de tal autoridad.*
7. *Identificación de los objetivos a ser logrados por cada unidad de organización, de las funciones y actividades de ser llevadas a cabo para lograrlos.*
8. *Establecimiento de políticas que dirigen las operaciones incluyendo políticas pertinentes a control interno e información gerencial tanto como a la auditoría interna.*
9. *Desarrollo de normas de rendimiento factible de ser cumplidos en términos que facilitan la comparación.*
10. *Revisiones continuas por cada uno de los niveles superiores del flujo de operaciones y rendimientos efectivos por medio de la observación directa e informes internos (retroalimentación) seguidas por decisiones que conducen a tomar medidas en cuanto a los cambios propuestos de propósito, alcance y procedimientos; y*
11. *Exámenes profesionales, independientes y objetivos periódicos (auditorías internas y externas) de los objetivos de la empresa o entidad de los logros reflejados en sus actividades de la presentación razonable de su situación financiera, de los cambios de la misma y de los resultados de sus operaciones en sus estados financieros, la evaluación del valor y aceptación de sus productos o servicios de la pertinencia del actual plan de operación y su ejecución y rendimiento,*

así como, recomendaciones de mejoramiento, modificaciones, reducciones o posibles eliminación.”

Terry¹⁷ en lo relacionado con el control interno, argumenta que *“es una función de los supervisores que en la realidad no puede separarse de la planeación, de hecho, debe crearse ciertas clase de medios para vigilar o asegurar que las actividades se están moviendo hacia los objetivos, durante la fase de la Planeación.”*

¿Alguna vez ha notado que en ocasiones sus planes no consiguen lo que originalmente quería conseguir?

Cuando falla ¿Qué es lo que se hace? por lo general, debe modificar el método que está utilizando para alcanzar sus objetivos o aclarar los mismos objetivos, nada de lo cual es fácil, por supuesto, los supervisores son humanos. El tener que cambiar los planes puede implicar que los planes no estuvieron bien formulados, para empezar, obligado a admitir que los errores fueron cometidos después de un tiempo considerable y que se han desperdiciado los recursos de la organización puede ser muy lesivo para el ego de un supervisor.

Asimismo, el control interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los mismos que contienen

¹⁷ Terry GR. Principios administrativos. México: Compañía Editorial Continental SA; 1977, p. 292

políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección.

Álvarez¹⁸ indica que el *“control interno posterior es ejercido por los responsables de nivel superior de los servidores o funcionarios que ejecutan las acciones, funciones y atribuciones en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas.”*

En cuanto a la importancia del control interno, el especialista manifiesta que *“el estudio y evaluación del control interno, es uno de los puntos más importantes que se debe considerar en el proceso de gestión pública, ya que depende de su funcionamiento y aplicación que se medirá la buena gestión, la probabilidad y transparencia en el desempeño funcional y permitirá conocer, si la entidad garantiza el desempeño óptimo de su gestión, organización y manejo de sus recursos, así como de disponer inmediatamente las acciones correctivas pertinentes ante cualquier evidencia de desviaciones o irregularidades.”*

Cuando se habla de los objetivos del control interno, Kell y Boynton¹⁹, expresan que básicamente son tres:

- *“Información: constante, completa y oportuna que es fundamental para el desarrollo de la empresa, ya que significa la base para las decisiones gerenciales y la formulación de planes futuros.*
- *Protección: que presenta el más claro objetivo, porque es la protección de los intereses del negocio, tanto contra debilidades*

¹⁸ Álvarez JF. Auditoría gubernamental integral: técnicas y procedimientos. 1ª ed. Lima (Perú): Editorial Instituto Pacífico SAC; 2007, p. 625

¹⁹ Kell W, Boynton W. Auditoría moderna. 2ª ed. México: Editorial Compañía Continental SA; 1997, p.156

humanas (desfalcos y otros), como el de la cobertura de seguros para proteger particularmente el activo fijo de la entidad.

- *La eficiencia de operación: que actualmente es uno de los objetivos que atraen la atención de los hombres de negocios preocupados en mejorar la productividad de las empresas.”*

Control Interno Financiero

Según Gómez, “*el Control Interno Financiero comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que conciernen a la custodia de los bienes y de la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros*”²⁰

El control debe estar proyectado para dar una seguridad razonable de que:

- a. Las operaciones y transacciones se ejecutan de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- b. Dichas transacciones se registran convenientemente para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados y otros criterios aplicables a esos estados (por ejemplo ciertos dispositivos legales).
- c. El acceso a los bienes y/o disposiciones, solo es permitido previa autorización de la administración.
- d. Los asientos contables se hacen en cumplimiento de la obligación de responder por los bienes y que además se comparan periódicamente con los bienes físicos. Por ejemplo, las tarjetas de control de inventarios perpetuo de mercaderías, con los recuentos físicos tomados por la entidad.

²⁰ Gómez GE. Auditoría y control interno. Colombia: Editorial Gestiópolis; 2001, p.108

- e. Los controles internos financieros generalmente incluyen tanto controles sobre los sistemas de autorización y aprobación, segregación de deberes relativos a los registros e informes contables de los deberes que involucran directamente las operaciones o la custodia de recursos, como controles físicos sobre dichos recursos.

Control Interno Administrativo

Normas Internacionales de Auditoría (N.I.A.)²¹ aporta que *“el control interno administrativo comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de las transacciones y actividades por la gerencia de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones la observancia de la política prescrita y el logro de los objetivos predeterminados. El control interno administrativo sienta las bases para permitir el examen y evaluación de los procesos de decisión en cuanto al grado de efectividad, eficiencia y economía se refiere. Es por ello que tiene que ver con el plan de organización. Los procedimientos y registros concernientes a los procesos gerenciales. Las políticas dictadas al respecto y los objetivos generales.”*

El resguardo de los recursos tanto como la revelación de errores o desviaciones pertinentes a los mismos es responsabilidad primordial de los miembros de la alta gerencia. El mantener un sistema adecuado de control interno administrativo es indispensable para cumplir con esa responsabilidad. La ausencia o ineficiencia de un sistema de control interno administrativo es un signo de una administración débil e inadecuada. Se ha

²¹ Normas Internacionales de Auditoría. Pronunciamientos técnicos. emitidas por el comité internacional de prácticas de auditoría. 6ª ed. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos AC; 2001; p.117

logrado un control interno adecuado cuando la administración puede confiar en una autoverificación de las operaciones y actividades sin hacer contar con inspecciones o controles externos a las operaciones normales.

Los controles internos administrativos pueden elaborar análisis de estadísticas, estudios de tiempo y movimiento, informes de rendimiento, programas de capacitación de empleados y controles de calidad.

El Proceso de Control

Callejas²², señala que *“la naturaleza de control interno gerencial puede ser explicado más claramente como un proceso vinculado directamente al conjunto de las actividades gerenciales. Sus pasos detallados ayudan a identificar y entender el control en su orientación gerencial como aplicado a casos específicos. El proceso de control interno gerencial puede ser desglosado en los siguientes pasos:*

1. La formulación de Objetivos

El primer paso es determinar los que se desea lograr normalmente expresado en términos de objetivos. Un objetivo puede ser establecido a un nivel muy elevado en términos generales o puede ser establecido a un nivel inferior en mucho más detalle. Frecuentemente objetivos a niveles más inferiores son considerados como normas; también muchas veces existen diferencias de opinión sobre la definición de objetivos de metas.

En la realidad una definición exacta no es tan importante, lo importante es que en todo caso sea objetivo, meta o norma, existe algo determinado que debe ser logrado y lo importante es la validez del

²² Callejas A. Los alcances del control de gestión. España: Finanzas y Administración Pública; 2002, p.177

objetivo, meta o norma. La evaluación de validez incluye el grado de cuidado al desarrollo, si es suficientemente específico, si hay acuerdo general respecto a su aplicabilidad y el grado al cual su logro puede ser medido. Asimismo, la efectividad del proceso de control está vinculada directamente con lo adecuado del establecimiento de los objetivos”²³.

Según Chiavenato, “durante los últimos seis años se ha puesto muy de moda hablar y aplicar “gerencia por objetivos” o “administración de objetivos” a su inicio, muchas personas pensaron que esta podría ser una cosa que se puso de moda y después pasaría como tantos otros conceptos que surgen a base de una jerga popular y después de pocos años desaparecen. Sin embargo, parece que especialmente en los países industrializados el concepto de “gerencia de objetivos” se está institucionalizando como un concepto básico de la gerencia. Obviamente cuando se aplica gerencia por objetivos en la empresa se fortalece el sistema total de control interno gerencial a base de la existencia de un concepto sistemático y lógico de planeamiento.

En realidad “gerencia por objetivos” es un enfoque de lograr resultados que se basan en principios y técnicas que se han aplicado por muchos años en la gerencia de negocios tanto como en la administración pública. No es nada misterioso, ni nuevo, ni requiere que se olvide lo que se ha aprendido en el pasado para aprender algo nuevo. Su enfoque es en los resultados que se puede lograr aplicándola a situaciones reales.

²³ De Castro E. Administración y dirección. España: McGraw-Hill Interamericana de España SA; 2001, p.241

2. La medición de los resultados

Cuando el objetivo ha sido enunciado en términos a través de los cuales puede ser medido, el segundo paso de control es de medir rendimiento actual. Es necesario determinar los logros en el proceso hacia los objetivos determinados. Esta información respecto al rendimiento necesita disponerse oportunamente a los funcionarios responsables de tomar decisiones²⁴.”

Asimismo según Stoner y Freeman, quienes continúan describiendo a los procesos del Control Interno, acotan que:

3. “Comparación del rendimiento real con los objetivos

Esto involucra la comparación con los datos sobre rendimiento real con los objetivos previamente establecidos haciendo posible la identificación de diferencia o variaciones. Este tipo de comparación puede ser por períodos actuales cortos tanto como períodos más largos. En la práctica esta comparación frecuentemente está combinada con el informe de los resultados a través del informe interno presentados en forma comparativa.

4. Análisis de las causas de diferencias

El siguiente paso es determinar las causas de las diferencias o variaciones informadas, esto incluye la determinación de varios factores que pueden influenciar en los resultados más esfuerzo para medir el efecto de cada elemento de causa. Se debe determinar en más detalle los motivos de variaciones en las actividades operacionales. Es necesario determinar causas principales tanto como causas subyacentes y a la vez

²⁴ Chiavenato A. Administración: proceso administrativo. 3ª ed. Colombia: Makron Books Do Brasil editora Ltda.; 2001, p.201

tomar juicios sobre la importancia de factores individuales que resulten ser causas.

5. La determinación de la acción gerencial apropiada

Necesariamente el análisis de las causas de diferencias está íntimamente vinculado con la determinación de las acciones gerenciales apropiadas a ser tomadas. En muchos casos el supervisor responsable es el mismo que efectúa dicho análisis, en otros casos, estos pueden ser efectuados por otra persona quien efectúa recomendaciones para acciones gerenciales. La determinación de la acción gerencial en cualquier evento corresponde a la persona que tiene la responsabilidad básica para las actividades operacionales involucradas. A este nivel las alternativas disponibles tienen que evaluarse y es necesario tomar juicio sobre qué acciones específicas deben tomarse²⁵.”

Mientras que Chiavenato, señala que también:

6. “La toma de acción

Esta es la implementación de la acción gerencial decidida. Es necesario emitir las instrucciones necesarias de manera que incluye consideración del grado de oportunidad, el nivel de personal y la complejidad de las acciones a tomarse. La acción a ser tomada puede ser algo que se puede corregir rápidamente, por ejemplo, la corrección de un error puede entenderse sobre un largo período por ejemplo, la revisión completa de un sistema. En todo caso, es necesario un seguimiento para determinar por qué la acción ha sido tomada completamente y con los resultados deseados.

²⁵ Stoner JA & Freeman ER. Administración. 6ª ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana SA; 1996, p. 135

7. Evaluación continua

El último paso en el proceso de control es la evaluación de los resultados después de haber llevado a cabo las acciones gerenciales. En efecto esto es una verificación posterior sobre la solidez de los juicios de la acción necesaria y la manera en la cual las acciones fueron tomadas. Esta evaluación continúa normalmente es función de la auditoría interna pero también puede ser efectuadas por los auditores externos.

8. Necesidad de la Integración dentro del Sistema Gerencial

Es importante evitar hasta el máximo posible que medidas de control existen como actividades suplementarias y separadas dentro de las operaciones. Las medidas de control debe ser integradas dentro de los procedimientos y acciones gerenciales normales. Es decir, se debe buscar lograr los objetivos del control hasta el máximo a través de los procedimientos operacionales normales. Hay dos principales motivos por este enfoque.

Primero: es importante evitar el costo adicional que resulta de las medidas de control efectuadas en forma separada.

Segundo: hay mucho menos fricción e irritación a las personas directa o indirectamente sujetas al control²⁶.

Asimismo, si es posible integrar una verificación de la contabilidad de datos, por ejemplo dentro del procesamiento normal de la información no sería necesario establecer un grupo o unidad específica

²⁶ Chiavenato, A. *ob. cit.*, p.207

encargada de la inspección o la verificación. De esta manera el proceso de control es una parte de las relaciones normales gerenciales. Las medidas de control interno gerencial deben ser consideradas como parte de procedimientos normales de operaciones.

2.4.2. Administración de las Cooperativas de Ahorro Crédito

Las cooperativas se basan en los valores de autoayuda, auto responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. En la tradición de los fundadores, los socios de las cooperativas sostienen los valores éticos de honestidad, apertura, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Osorio²⁷, sostiene que *“los principios cooperativos son pautas generales, por medio de las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores”*, destacando los siguientes:

1. *“Asociación Voluntaria y Abierta: Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de asociarse, sin discriminaciones raciales, políticas, religiosas, sociales o de género.*
2. *Control Democrático por los Socios: Las cooperativas son organizaciones democráticamente gestionadas por sus socios, quienes participan activamente en la fijación de políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidas como*

²⁷ Osorio S. Régimen jurídico del movimiento cooperativo. Perú: Editorial Jurídica; 1982, p.179

representantes son responsables ante los socios. En las cooperativas primarias los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto) y las cooperativas de otros niveles se organizan asimismo en forma democrática.

3. ***Participación Económica de los Socios:*** *Los socios contribuyen equitativamente a la formación del capital de su cooperativa y lo gestionan democráticamente. Por lo general, al menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Los socios suelen recibir una compensación limitada, si acaso alguna sobre el capital suscrito como condición para asociarse. Destinan los excedentes a todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de la cooperativa, posiblemente mediante la constitución de reservas de las cuales una parte al menos, debe ser indivisible; la distribución a los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa y el apoyo a otras actividades aprobadas por los socios.*
4. ***Autonomía e Independencia:*** *Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda gestionadas por sus socios. Si intervienen en acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o captan capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguran el control por parte de los socios y mantienen su autonomía cooperativa.*
5. ***Educación, Capacitación e Información:*** *Las cooperativas brindan educación y capacitación a sus socios, representantes elegidos, administradores y empleados, de manera que puedan contribuir efectivamente al desarrollo de ellas. Informan al público en general, particularmente a los jóvenes y a los líderes de opinión acerca de la naturaleza y los beneficios de la cooperación.*

6. **Cooperación entre Cooperativas:** *Las cooperativas sirven más efectivamente a sus socios y fortalecen al movimiento cooperativo trabajando mancomunadamente a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.*
7. **Compromiso con la Comunidad:** *Las Cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de la comunidad donde funcionan.*

Es así que al tratar sobre el Sistema Cooperativo, Díaz²⁸, indica que: *“El Cooperativismo es una doctrina socio económica que sin ánimo de lucro persigue satisfacer las necesidades humanas, respetando en todo instante la dignidad del hombre, sus valores espirituales y el derecho a la libertad, se basa en la ayuda mutua y en la solidaridad humana. El cooperativismo persigue alcanzar los bienes y servicios hacia aquellas personas que por su situación de desigualdad imperante en la sociedad los relega a una situación de segundo plano, impidiéndoles el acceso a la posesión de dichos bienes.”*

En la época actual, en las poblaciones tribales, o sea en las poblaciones indígenas se dan forma de cooperación espontánea, en el caso del Perú, vemos que a través de la faena comunal hacen su colegio, sus carreteras, su local comunal, en fin, tiene una serie de manifestaciones. Esto ocurre igualmente en la India y en la China especialmente, en casi todo el proceso de la Comunidad China, se ha basado en el trabajo en común que ya existía.

²⁸ Díaz J. Sistema cooperativo. Buenos Aires (Argentina): AEC; 2001, p.119

Por su parte Oncevay²⁹, indica que los principios cooperativos refiere: *“Con la sociedad organizada por los Pioneros de Rochdale se constituyó la primera cooperativa, cuya virtud fue haber recogido y resumido en su estructura interna un conjunto de normas y principios de carácter económico, social y ético, que desde mucho antes venían practicando en forma aislada los denominados precursores del cooperativismo. Al aplicarse exitosamente estos principios que influyeron poderosamente en la propagación de las cooperativas por todo el mundo, significó para estas organizaciones conformar un movimiento económico, social y político, con propósitos de transformación y cambio de la sociedad a través de un sistema libre, democrático, justo y solidario.”*

“Así los principios cooperativos representan la esencia básica del funcionamiento de las cooperativas. Contribuyen a la formación de una cultura organizacional idiosincrásica, que se manifiesta en un conjunto de ideas y creencias sobre los valores fundamentales, principios rectores y objetivos de la organización. Estos principios permiten que la cultura se mantenga o que cambie.”

El término *“principio”* se utiliza para designar una realidad de la que se derivan todas las demás. Así, los principios cooperativos no son simples normas que se deben aplicar en una cooperativa, sino que representan los fundamentos en los que se apoya la propia filosofía de la cooperativa.

²⁹ Oncevay F. Las cooperativas. Perú: EUDED; 2002, pp.113

Los principios cooperativos formulados por los Justos Pioneros de Rochdale (sociedad inglesa creada en 1844, emblema del cooperativismo mundial) fueron posteriormente adoptados, en el momento de su constitución, por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). Los miembros de la ACI advirtieron que los principios de dicha sociedad, si bien debían perdurar en sus aspectos esenciales, no constituían normas absolutamente inmutables; en unos casos era necesario estudiar hasta qué punto y en qué forma la evolución del medio económico-social afectaba a los principios, y por otra parte, era evidente la necesidad de aclarar conceptos o reconocer mayor flexibilidad en la aplicación de normas tradicionalmente admitidas.

Luego de haber abordado diferentes posiciones sobre el sistema cooperativo, diremos que en lo relacionado a la problemática de las cooperativas de ahorro y crédito, Linares³⁰, indica: *“Que este tipo de cooperativas es el abanderado del cooperativismo peruano, siguiendo a Shultze en su mayoría (créditos urbanos) y en pequeña escala a Ralffeinssen (créditos rurales), impera el pensamiento de estos ideólogos de no romper absolutamente con el sector privado, sacando esta ventaja del sector cooperativo, como de hecho lo está haciendo al haber logrado que los capitales de las cooperativas estén depositados en los Bancos Comerciales y no en el Banco Cooperativo, ¿Consecuencias? La no existencia de la integración cooperativa económica y social.”*

³⁰ Linares M. Administración cooperativa en el siglo XXI. Buenos Aires (Argentina): Cooperación Internacional; 2003, p.89

Torres y Torres³¹, especialista en asuntos de cooperativismo, al tratar sobre las Cooperativas de Ahorro y Crédito da el siguiente planteamiento: *“Este tipo de cooperativas constituye el sub sector cooperativo de mayor desarrollo e impulso autosostenido. De él provinieron la mayoría de los dirigentes del cooperativismo y constituye una escuela de cooperación permanente. Se la ha atacado diciendo que es una forma “capitalista”. Sin embargo, es una de las actividades más revolucionarias del movimiento cooperativo, pues su objeto es convertirse en verdaderos Bancos del Pueblo, en donde los recursos financieros y los ahorros sean manejados por la propia población organizada, sin recurrir a un intermediario capitalista.”*

“En efecto, tanto la Banca capitalista como la Banca Estatal con un pequeño capital, capta grandes recursos del pueblo mediante cuentas de ahorro, cuentas corrientes, etc. Dinero que destinan a lo que ellos consideran conveniente dentro de las limitaciones legales. Por otro lado, las cooperativas de crédito bajo la administración de los mismos ahorristas y para el beneficio de ellos mismos, usan el dinero prestándolo a sus propios socios. Más todavía, si se generan excedentes, son devueltos a los socios pues se considera como su nombre lo indica, en “exceso” de interés cobrado al cooperativista.”

“Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son en realidad cooperativas de usuarios o de servicios, cuyo objeto es servir como intermediarios financieros. Captan los recursos de unos socios y se los prestan a otros. Las cooperativas de esta naturaleza no acumulan

³¹ Torres y Torres C. Cooperativismo el modelo alternativo. Lima (Perú): IPEC; 2002, p.115

dinero en los Bancos como algunos dicen. La casi totalidad de los ahorros de sus socios los mantienen prestados a otros socios”.

“Las cooperativas de este tipo prestan a sus socios tres, cuatro o cinco veces el ahorro que ellos tienen, de esta manera, todos procuran ahorrar más y en consecuencia, la cooperativa crece y presta más servicios.”

Ramírez³², señala que *“las Cooperativas son asociaciones abiertas y flexibles, de hecho y derecho cooperativo, de la Economía Social y Participativa, autónomas, de personas que se unen mediante un proceso y acuerdo voluntario, para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, para generar bienestar integral, colectivo y personal, por medio de procesos y empresas de propiedad electiva, gestionadas y controladas democráticamente.”*

Por su parte, Barzallo³³, indica las siguientes características de la cooperativa:

“Para poder establecer una caracterización de las cooperativas debemos establecer las diferencias que existen en comparación con las sociedades de capital y empresas del estado. El cuadro siguiente trata de mostrar estas diferencias.

³² Ramírez J. Cooperativas. Maracaibo: Instituto Universitario de Tecnología; 2007, p.201

³³ Barzallo MP. Fundamentos históricos y teóricos del sistema cooperativo de ahorro y crédito. Colombia: Gestipolis, p.212

<i>Elementos</i>	<i>Capitalistas</i>	<i>Públicas</i>	<i>Cooperativista</i>
<i>Titulares</i>	<i>Accionistas – socios</i>	<i>Público</i>	<i>Asociados</i>
<i>Objetivo</i>	<i>Maximizar los beneficios en relación al capital aportado</i>	<i>Incrementar el bienestar de la sociedad</i>	<i>Brindar servicios y/o productos a sus asociados sin discriminación alguna</i>
<i>Control y dirección</i>	<i>En función del capital invertidos</i>	<i>El Estado</i>	<i>En función de los Asociados (un hombre un voto)</i>
<i>Poder de decisión</i>	<i>A cargo de los propietarios y en relación al capital integrado.</i>	<i>A cargo de funcionarios designados por el estado</i>	<i>Se basa en el principio de igualdad, Todos los asociados poseen los mismos derechos a opinar y votar.</i>
<i>Capital</i>	<i>Fijo, por lo tanto generalmente no puede disminuir del monto constituido</i>	<i>Mixto, de acuerdo a políticas públicas</i>	<i>Variable, de acuerdo al ingreso o egreso de los asociados, si un asociado se retira se le reintegra el valor de las cuotas sociales integradas</i>
<i>Condiciones de ingreso</i>	<i>Restringida al capital</i>	<i>Restringida al estado</i>	<i>Libre sujeta a aprobación del resto de los asociados</i>

Ganancia o excedentes	<i>Se invierte y se reparte entre sus accionistas en proporción al capital invertido</i>	<i>Si existen utilidades se las capitalizan</i>	<i>Se capitaliza o se distribuye entre los asociados en proporción a las operaciones realizadas o servicios prestados por los asociados. Principio de equidad</i>
Equilibrio empresarial	<i>Ingreso marginal es igual al costo marginal</i>	<i>Costo promedio es igual al costo promedio</i>	<i>Ingreso marginal es igual al costo marginal”</i>

También se menciona los siguientes tipos de cooperativas:

“Prestación de servicios (*Construcción, Asistencia Técnica y Profesional, Comercialización, Servicios Educativos, Servicios Médicos, Turismo, entre otras*)

Producción (*Producción Agrícola, Pecuaria, Pesquera, Minera, de Bienes, Artesanía*).

Protección social (*Funerarios, Farmacia, Servicios Populares y Solidarios, entre otros*).

Transporte (*Transporte Público de Pasajeros, Transporte de Carga, Transporte Fluvial, Transporte Aéreo, Transporte Turístico*).

Consumo (*Compra y Venta de Productos para Asociados y Terceros de la Cooperativa*).

Ahorro y crédito (*Ahorro y Crédito entre los Asociados*).

Vivienda (*Construcción de Vivienda para Asociados*).”

Asimismo, Davis³⁴, asevera que “*las funciones de las cooperativas se puede aprovechar los descuentos de compras al mayor y vender los productos a sus miembros a los costos de adquisición aumentando solo en una pequeña porción para cubrir los gastos generales de operación.*”

Aumentar indirectamente el salario de los asociados. Distribuir las ganancias entre sus socios de acuerdo a la proporción de compras que ha realizado cada socio. Desarrollar diversas áreas para todos aquellos bienes que pueden ser adquiridos en mejores condiciones para el consumidor.

También es importante ya que permite a las organizaciones perfeccionarse cada vez más hasta llegar a constituir una cooperación, para crear asociaciones de personas que unen sus recursos individuales para satisfacer necesidades comunes a ellas. Y así, por ejemplo, si los intermediarios encarecen los artículos de consumo, varias personas se asocian cooperativamente, instalan un almacén y adquieren esos mismos artículos a mejor precio y en condiciones de calidad más satisfactorias, creando así lo que se

³⁴ Davis P. Propósitos, valores y administración cooperativa en el siglo XXI. Uruguay: CUDECOOP; 2001, p.115

conoce como cooperativa de consumo; igualmente, si los agricultores son víctimas de las maniobras monopolistas, se unen, forman cooperativas agrarias y comercializan e industrializan por sí mismos su producción, obteniendo también mejores precios y mejores condiciones de pago.

Por ello, si las personas no poseen los recursos para producir sus productos de consumo deben actuar en equipo, lo cual se logra por medio de las cooperativas.

Ministerio de la Producción del Perú³⁵, en cuanto a quienes conforman las cooperativas, está integrada con un mínimo de cinco socios.

Coordinador general: Encargado de analizar y discutir las propuestas de las diferentes coordinaciones, tomar las decisiones en las Asambleas, velar por su cumplimiento e informar sobre las diferentes las actividades desplegadas en la cooperativa.

Coordinador de administración: Se encarga de presidir las reuniones de la Coordinación General, administra los recursos de la cooperativa y trabaja conjuntamente con otras coordinaciones.

Coordinador de vigilancia y control: Encargado de ejercer la supervisión de todas las actividades de la sociedad e inspeccionar que todos los recursos de la cooperativa se administren de la mejor manera.

³⁵ Ministerio de la Producción del Perú. Manual para la gestión empresarial de la cooperativas de servicios. 1ª ed. Lima (Perú): JB Grafic EIRL; 2009, p.189

Coordinador de ahorro y crédito: Encargado de manejar los ahorros de la Cooperativa.

Tesorero: Persona encargada de administrar los recursos financieros de la organización.

Secretario de actas: Encargado de llevar un registro de todas las Asambleas (ordinarias y extraordinarias) de la cooperativa.

Por otro lado, una sociedad democrática, según los estudios de Rawls³⁶, *“es un sistema equitativo de cooperación, basado en el consenso, entre personas libres e iguales.”*

“La cooperación implica la idea de que sus términos son equitativos y justos, y que cada participante puede aceptarlos razonablemente, siempre que todos los demás también los acepten. Los términos equitativos de la cooperación implican una idea de reciprocidad o de mutualidad; todos los que se han comprometido en la cooperación desempeñan su respectivo papel de acuerdo con las reglas y procedimientos admitidos, deben sacar ventajas de manera apropiada, evaluada mediante un criterio correcto de comparación. La idea de cooperación social exige que se tenga una idea de la ventaja racional de cada participante.”

“La noción de cooperativa es inseparable de la noción de justicia. El sentido de la justicia es la capacidad de comprender,

³⁶ Rawls J. Una teoría de la justicia. Cambridge: Harvard University Press; 1999, p.98

aplicar y respetar a los demás. Una sociedad democrática es una sociedad cuyos miembros son ciudadanos considerados personas libres e iguales; personas libres, pues están dotadas de aptitudes morales, razón y juicio; personas iguales, pues poseyendo estas capacidades, son miembros de pleno derecho de la sociedad.”

Es así que desde su creación, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), *“ha reconocido el importante papel de las cooperativas para lograr el desarrollo social y económico de los pueblos. Con esta perspectiva ha conducido una serie de reuniones técnicas y ha promovido iniciativas concretas para destacar el vasto potencial de las cooperativas y otras organizaciones de apoyo solidario para el mejoramiento de las sociedades, y alcanzar así la justicia social en las diversas partes del mundo.”*

Davis, P. et al. acota que *“en todos los debates sobre valores cooperativos y las dificultades para el mantenimiento de la democracia cooperativa muy poco es lo que se ha dicho sobre el propósito cooperativo. Sin embargo, creo que sin una clara definición del propósito cooperativo nunca estaremos en condiciones de diferenciar claramente la cultura de la administración cooperativa de la cultura gerencial en general. El propósito cooperativo puede brindar criterios de rendimiento del nivel cooperativo que destacarán los criterios de nivel funcional relacionados con la actividad específica que desarrolla la cooperativa. Este propósito cooperativo brinda las bases para estructurar, tanto de una filosofía del desarrollo de la administración cooperativa como criterio para evaluar el desempeño de la administración de una cooperativa. Finalmente, sostengo que el*

análisis fundado en un propósito cooperativo da la pista para resolver las tensiones, ya observadas en la literatura, entre administración profesional, la mayor complejidad de la toma de decisiones comerciales y el compromiso y control de los miembros sobre sus sociedades cooperativas.”

“Cuando nuestro entorno cambia, es razonable que necesitemos reconsiderar nuestro propósito como parte de este proceso de revisión de nuestros valores y principios básicos. Toda la literatura seria que aborda los problemas del entorno estratégico para el desarrollo cooperativo reconoce la mayor importancia de la administración profesional para el éxito de la empresa cooperativa, así como las tensiones que esto suscita para los principios cooperativos.”

“Las repercusiones de estos cambios sobre la administración cooperativa y los miembros activos de estas sociedades se pueden percibir en su creciente sentimiento de aislamiento cultural e incertidumbre, para no decir desmoralización total e incluso amenaza de subvención”, tal como lo señala Volkens³⁷.

Vivimos una época en que se considera que la expansión del capital social es una legitimación de las prerrogativas administrativas. El individualismo ha reemplazado a la comunidad y la filosofía del consumismo, que domina el pensamiento de muchas administraciones cooperativas en el Reino Unido, tiene poco que ofrecer para

³⁷ Volkens R. Informe sobre gobierno societario y sistemas de control administrativo. Rev de la Cooperación Internacional, Vol. 27, No. 3: 113

contrarrestar la tendencia hacia el interés individual y el alejamiento del interés mutuo.

De ahí que Proyecto de Declaración sobre Identidad Cooperativa (ACI por sus siglas en inglés) acota sobre la filosofía que se tiene al respecto, haciendo por ejemplo la pregunta "*¿Por qué estamos aquí?*" se responde de manera despreocupada como sigue: "*una cooperativa es una asociación autónoma de personas unidas en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas y sociales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y controlada democráticamente...*"³⁸.

ACI, se pregunta ¿Cuáles son exactamente las necesidades económicas y sociales que se han de satisfacer? Este es el meollo de la cuestión ya que solamente si se comprenden los propósitos económicos y sociales de las cooperativas estaremos en situación de juzgar la actuación de su administración. Reconozco, por supuesto, que en el movimiento cooperativo existe una amplia variedad de actividades comerciales que abarcan la mayoría de los aspectos de la vida económica y social del hombre. Todas ellas se desarrollan en una amplia variedad de contextos culturales y técnicos. Pero, es precisamente por eso que el problema general de unificar el propósito (misión) cooperativo, de que hablé al comienzo, es tan importante.

Reconocemos valores comunes y, como lo ha destacado ya Sven Ake Böök, "*es fundamental que la administración cooperativa esté comprometida con ellos. La cuestión reside realmente en la manera*

³⁸ ACI. Proyecto de declaración sobre identidad cooperativa. Rev. de la Cooperación Internacional, Vol. 27, No. 3, 1994, p.99

de manejar esos valores y principios en forma que nos permita enunciar una filosofía y práctica específica para el movimiento cooperativo, que dote de poder a la administración cooperativa para conducir y dirigir la empresa cooperativa en el mundo moderno. Es precisamente allí, en los términos de una declaración del propósito fundamental que, creo, podremos brindar una tal estructura. Esta definición también ofrece a los miembros de las cooperativas una clara comprensión, de los propósitos generales y particulares de las cooperativas, así como un criterio para evaluar el rendimiento de la administración cooperativa para conducir y dirigir la empresa cooperativa en el mundo moderno. Existe, por lo tanto, un mejor potencial para el compromiso de los miembros y el control democrático de sus empresas cooperativas. Este es el tema fundamental que se debe resolver en los debates que se están realizando sobre la identidad cooperativa en el siglo XXI. Entonces, ¿cuál es ese principio fundamental? La necesidad común, económica y social, que está presente en toda empresa cooperativa -el propósito de la cooperación propiamente dicha- es corregir el desequilibrio creciente de poder del mercado, mediante el acrecentamiento de la propiedad colectiva e individual de los recursos de capital en poder de los miembros. Ese fue el caso que comenzó con Owen, King y Raiffeisen y cuando consideramos la polarización continua del poder económico en la economía mundial de hoy podemos ver que ese principio fundamental sigue siendo válido. Puede tratarse de una cooperativa de trabajo que reúne a gente para crear, asegurar y satisfacer el empleo que no pueden encontrar en el mercado abierto del trabajo, o de la cooperativa cuyos miembros son pequeños agricultores que buscan mayores ventajas en la venta de sus productos en un sistema de distribución cada vez más concentrado y

*poderoso, la cooperativa podría ser un grupo de personas que no pueden lograr adecuadas condiciones de crédito o encontrar una vivienda para comprar o arrendar a un precio razonable en el sistema de mercado vigente. La cooperativa podría ser de consumo que desea comprar a un precio justo productos que cumplen criterios éticos y de otra naturaleza. Todos estos cooperativistas tienen en común su vulnerabilidad y falta de poder individual en el mercado y la insuficiencia de sus recursos personales para satisfacer sus necesidades de subsistencia y bienestar.*³⁹

Davis et al., añade que “*para que la gente se asocie debe ser primero y principalmente alentada para actuar en conjunto. Esa acción conjunta y en unidad constituye la esencia de la asociación. Todas las cooperativas que alcanzan el éxito, en consecuencia, unen y comprometen a sus miembros en una comunidad económica y social. Desde sus remotos comienzos, la cooperación se ha preocupado por saber cómo ejercer el poder y cómo vivir. De allí el énfasis en la educación como componente importante del programa cooperativo. La moralidad es siempre un componente destacado del programa de educación cooperativa. El llamado a "amar a su vecino como a uno mismo" sustenta la práctica de la fraternidad dentro de la perspectiva cooperativa aún cuando muchos de los que adhieren al concepto de fraternidad dentro del concepto cooperativo, puedan hacerlo desde el punto de vista de un humanismo secular y no de los Evangelios. No hay duda que el "logro del poder" como objetivo o meta de la humanidad es en sí mismo muy poco satisfactorio y puede llevar al individualismo, egoísmo, al fascismo. En el contexto de la*

³⁹ Book SA. Co-operative values in a changing world. Tokio: Informe al Congreso de Tokio de la ACI, Octubre 1992, p.201

asociación mutua, sin embargo solo se puede tener el poder en base a la unidad y fraternidad.”

En términos humanos la unidad y fraternidad que residen en el corazón mismo del propósito cooperativo solo se puede experimentar plenamente si es el sustento de una comunidad basada en el amor. Cualquier comunidad humana se funda en ese principio. La degeneración de tantos esfuerzos bienintencionados, que se hacen en nombre de los oprimidos, en sectarismo y ese celo excesivo por los derechos que dejan poco espacio a las responsabilidades (incluyendo muchos fanatismos religiosos) tienen su origen en esa falta de amor como principio rector. No se trata del amor de la canción popular *"Todo lo que necesitas es amor"*- las cooperativas necesitan mucho más- pero lo que quiero decir uniéndome a quienes lo vienen diciendo desde San Pablo, que sin amor todos nuestros esfuerzos por construir una comunidad dentro y entre nuestras asociaciones no llegarán a nada. Las reglas, organización y principios cooperativos deben ser más que una estructura aparente.

Algunos investigadores acotan que si las soluciones cooperativas se han de llevar a cabo, entonces se necesitan relaciones cooperativas y un espíritu de cooperación dentro de la asociación. Es en esta idea de amor en comunidad con objetivo humano, con su propio valor intrínseco, donde podemos identificar la construcción de la comunidad que responde al propósito central de las asociaciones cooperativas.⁴⁰

⁴⁰ Davis P. *ob. cit.* p.203

Una versión modificada de la declaración sobre identidad cooperativa⁴¹ que aborde el tema del propósito cooperativo tendría, en consecuencia, la siguiente redacción.

Davis⁴², aporta que: *"Una cooperativa es una asociación voluntaria, democrática, autónoma de personas cuyo propósito es alentar a sus miembros para que crezcan en comunidad y actúen en forma colectiva, tanto por el valor intrínseco de formar parte de una comunidad como para superar sus problemas de dependencia y necesidad económica, brindándoles el acceso y la propiedad de los medios de subsistencia y bienestar.*

Cuando las cooperativas crecen desarrollan estrategias, estructuras y políticas administrativas que acrecientan su capacidad para cumplir con esos propósitos cooperativos".

Estos cambios en el proyecto de definición de la identidad cooperativa permiten una evaluación mucho más ajustada de la efectividad de la administración cooperativa. Implica tres criterios cooperativos claros en base a los cuales se puede evaluar el rendimiento de la administración dentro del contexto cooperativo.

- ▶ El primer criterio es el afianzamiento de la unidad, compromiso y comunidad entre los miembros de la cooperativa.
- ▶ El segundo es la acumulación de recursos colectivos e individuales por los miembros.
- ▶ El tercero y último criterio fundamental, es el grado de control democrático ejercido por los miembros.

⁴¹ ACI. ob. cit. p.198

⁴² Davis P. ob. cit. p.214

Estos tres criterios se agregan a los criterios de nivel funcional existentes, no los reemplazan. Esos criterios funcionales seguirán siendo tan importantes como antes y, por supuesto, dependen de la naturaleza específica de los servicios o funciones que provee la empresa cooperativa.

Podemos ahora pasar al desarrollo del proyecto de declaración de la ACI⁴³ sobre valores y principios a fin de tener en cuenta lo necesario para una administración cooperativa que difiera de la que se basa en el capital. Una administración que refleje verdaderamente los valores y cultura cooperativa y que pueda conducir más efectivamente y desarrollar asociaciones cooperativas que compitan con las sociedades basadas en el capital y pequeñas empresas.

Si hacemos una rápida revisión histórica de la cooperación en el mundo, durante los últimos 150 años, no podemos dejar de reconocer que un valor clave de la empresa cooperativa ha sido siempre el servicio. Fundamentalmente y en última instancia, de servicio a los miembros y a la comunidad más extendida. el elemento colectivo que en todas las asociaciones cooperativas promueve el incremento del capital bajo un control democrático ha ampliado el concepto de servicio para incluir e incorporar el valor y práctica de la mayordomía⁴⁴. La mayordomía de la propiedad de los miembros siempre se ha considerado una responsabilidad clave para la administración cooperativa y también un apoyo para los dirigentes. En el mundo moderno, es igualmente claro que el servicio de las

⁴³ ACI. . ob. cit. p.123

⁴⁴ Ibidem

cooperativas a la comunidad conduce a la mayordomía cooperativa del medio ambiente, al igual que las posesiones materiales de la empresa cooperativa. Los valores de servicio y mayordomía todavía no están articulados con suficiente claridad en la actual declaración sobre valores cooperativos.

Si vinculamos la idea de asociación, como *"una comunidad que actúa en conjunto"* a los valores de autoayuda, mutualidad, igualdad y equidad y le agregamos los de servicio y mayordomía, podemos ver que la asociación compromete a los miembros, no solamente a trabajar juntos, sino el uno para el otro y para su más amplia sociedad o comunidad. La autoayuda y el interés por uno mismo están moderados por el reconocimiento de los intereses mutuos y el hecho práctico de la necesidad de ayudarse unos a otros y servir al bien común.

Hay otro valor, que no es nuevo para la cultura y propósito cooperativo, que existe desde los primeros tiempos sustentando la actividad cooperativa y es el compromiso con la calidad. Desde los primeros intentos para vender pan no adulterado en Rochdale, el movimiento cooperativo aspiró a suministrar productos y servicios de primera calidad a sus miembros y clientes y lo logró a menudo. Es un valor al que deberíamos asignar mayor énfasis en nuestro contexto moderno. No porque se ha transformado en una "palabra monótona" que necesita ser rescatada y colocada en el centro mismo de nuestra preocupación y propósito ético y ambiental cuando promovemos a los miembros, la administración y operaciones cooperativas. La idea de calidad como impulso para la clientela es una mala representación superficial del concepto. No hay verdadera calidad sin mutualismo.

Esto es reconocer que el proceso de producción, distribución y consumo es un todo unido. Por ejemplo, no podemos aceptar una alfombra, aunque su precio sea reducido y esté muy bien hecha, si la mano de obra que la ha confeccionado es un niño. Consumidores y productores tienen responsabilidades mutuas el uno con el otro y respecto del medio ambiente del cual, en última instancia, dependemos todos para vivir. El valor cooperativo de la calidad está informado y definido por el valor de mutualismo y es cuando entregamos esos principios y aseguramos su reconocimiento en el mercado que la diferencia y propósito cooperativo estarán en condiciones de ser mejor comprendidos por el público en general.

Porque restablecer el equilibrio económico de poder y el enriquecimiento de nuestros miembros es un resultado de nuestros esfuerzos aunados, y no de la explotación de los débiles y de los que están mal informados, no de malas condiciones de trabajo o de productos y servicios de mala calidad. Por estas razones quisiera proponer que el proyecto de declaración sobre valores cooperativos expresase:

Tal y como indica ACI⁴⁵ con respecto a los valores: *"Las cooperativas se fundan en los valores de comunidad, autoayuda, responsabilidad mutua, calidad, equidad, servicio y mayordomía. Practican la honestidad, sinceridad y responsabilidad social en todas sus actividades"*.

⁴⁵ Ibidem

Difícilmente pueda decirse que estos valores adicionales de comunidad, mutualismo, mayordomía y servicio de los demás sean nuevos. No obstante volver a destacarlos ahora es particularmente importante y pertinente. Nos permite definir mejor los principios que rigen la práctica y cultura de la administración cooperativa y sugiere la inclusión de un principio clave adicional en el proyecto de declaración de principios de la ACI. Sugeriría que en el texto del principio de democracia se suprimieran las palabras "Hombres y mujeres responsables para la administración de cooperativas" hasta el final del párrafo y que el resto quedase tal cual figura.

Recomiendo insistentemente que en lugar de esta débil generalización cuya supresión acabo de sugerir, se incluya un nuevo principio cooperativo adicional bajo el título de:

Es así que Davis⁴⁶ sostiene que: *"La administración cooperativa está a cargo de hombres y mujeres responsables de la mayordomía de la comunidad, valores y bienes cooperativos. Brindan opciones de desarrollo para la dirección y política de la asociación cooperativa, basados en la capacitación profesional y vocación de servicio cooperativos. La administración cooperativa es la parte de la comunidad cooperativa profesionalmente comprometida a apoyar la totalidad de los miembros en el logro del propósito cooperativo"*.

La administración cooperativa no se basa en el ejercicio de la autoridad sino en la promoción del compromiso y participación, como parte de la comunidad cooperativa. Su práctica profesional se

⁴⁶ Davis P. *ob. cit.* p.136

basa en los valores éticos de comunidad, calidad, servicio, mayordomía, honestidad, sinceridad y responsabilidad social. Su función principal es brindar dirección cooperativa a los miembros de base y a sus dirigentes efectos para el desarrollo de políticas y estrategias que darán a la asociación el poder necesario en la búsqueda de realización del propósito cooperativo.

Mediante la incorporación de la administración cooperativa, como parte de nuestra comunidad y representación de un importante principio de la cooperación, podemos eliminar la tensión de escala creciente que existe entre administración y democracia, dentro de la empresa cooperativa⁴⁷. El establecimiento de un principio referido a la administración cooperativa permite que la empresa cooperativa sea dirigida en forma profesional y cooperativa de manera tal que el compromiso de los miembros y la democracia sigan siendo aspectos clave de la práctica cooperativa. Al adoptar ese principio de administración cooperativa también sentamos las bases para un criterio en base al cual se puede juzgar el desarrollo y capacitación de la administración de la cooperativa y un criterio para juzgar el rendimiento de la administración en un contexto cooperativo. El ejercicio del control final por los miembros solo puede ser efectivo cuando se ha implantado un claro e indiscutido propósito cooperativo que les ofrece a los miembros un criterio claro para juzgar el rendimiento de la administración. Al mismo tiempo, sin un criterio claro, no podemos esperar que la administración cooperativa haga frente a las dificultades del siglo XXI y que tenga confianza en el desempeño de sus papeles y responsabilidades directivos en la

⁴⁷ Ibidem

empresa cooperativa. No es precisamente a los miembros a quienes debemos dar poder ahora que estamos frente a los retos del siglo XXI. También debemos dotar de poder a la administración dándole una base de valor y los principios en base a los cuales desarrollarán su práctica así como la confianza de saber cómo pueden actuar y por qué están actuando. Porque existe una base ética clara para el propósito cooperativo, tal como lo he definido antes, en términos de independizar a la gente de los ricos y poderosos y en la provisión de justicia distributiva mediante el poder popular contrarrestante de las asociaciones cooperativas. Esta declaración de principios de administración cooperativa alentará, estoy seguro, a muchos profesionales de la administración de alto nivel para que entren al servicio de la cooperativa en busca, no solo de una carrera profesional sino también la satisfacción de formar parte de una comunidad comprometida en una empresa cuyo propósito es mejorar la calidad de vida de sus miembros y de la sociedad⁴⁸.

En consecuencia, la administración de cooperativas debe ser una profesión, en el verdadero y mejor sentido de la palabra. Ninguna profesión merece ese nombre si no se funda en claros principios y valores éticos, incluido el valor de servir a aquellos por los cuales la profesión es responsable, sean estos pacientes, clientes comerciales, litigantes o, en nuestro caso, miembros cooperativistas. Para alcanzar el éxito la cooperación necesita la mejor administración. Necesitamos una administración segura, que pueda asumir numerosas decisiones complejas y difíciles que exigen una capacitación profesional específica. La creciente dependencia de los miembros de base de

⁴⁸ Ibidem

conocimientos y capacidad administrativos debe estar acompañada de un aumento de las normas profesionales y éticas de la administración cooperativa. El mito de gerentes de cooperativas que, al igual que empleados públicos, llevan a cabo las políticas fijadas por el consejo de administración electo debe reemplazarse por una nueva realidad de administración profesional que sea parte de la comunidad cooperativa a la que sirve. Una administración que lidere desde adelante, comprometida en la realización del propósito cooperativo, guiada por valores y principios cooperativos y asociada a los dirigentes electos, en último término, responsable ante miembros informados y comprometidos. Fue el desaparecido Will Watkins quien escribió que para las cooperativas el principio de unidad es más importante que el de democracia⁴⁹. Sin una comunidad cooperativa viva no tendremos ni unidad ni democracia. Un principio de administración cooperativa que refleje el propósito subyacente en todas las cooperativas permitirá que la dirección de la empresa cooperativa mantenga su rumbo hacia una cada vez mayor realización de la comunidad cooperativa.

El sistema cooperativo, de efectuar una serie de ajustes y de generar ciertos factores positivos, puede ser una alternativa real y capaz de integrar a una amplia gama de personas y grupos, en estructuras que propicien el desarrollo y expansión de sus potencialidades, en marcos socioeconómicos de carácter participativo y solidario, con justicia, libertad y transparencia tan necesarias para la transformación de las sociedades actuales.

⁴⁹ Watkins WP. Co-operative principles today and tomorrow. Manchester: Mahyoake Books, 1986, p.182

Hacia finales de siglo XXI, el cooperativismo deberá enfrentar el reto que implica la inserción en el mercado mundial. Si bien actualmente algunas cooperativas satisfacen los niveles de calidad establecidos, en su conjunto las cooperativas todavía no están listas para insertarse en el mercado mundial. Empero, el proceso de integración se ha visto acelerado durante las últimas cumbres presidenciales. Pese a los problemas existentes, la señora Floribeth Venegas presidente de la Confederación de Cooperativas de Centroamérica y el Caribe (CCC-CA)⁵⁰, resaltó la importancia del sector cooperativo, que también ha sido destacado en el informe del Secretario General de las Naciones Unidas, además, por primera vez se formulan directrices destinadas a sugerir a todos los países a crear un entorno favorable para el desarrollo de las cooperativas.

La tendencia al provecho por el simple provecho ha dado lugar a una sociedad cada vez más desigual, con una situación en que las grandes empresas, que van reduciéndose en número, poseen la mayor parte de los recursos mundiales. Si bien los países en desarrollo son quizá los más seriamente afectados por muchas de estas cuestiones, las naciones desarrolladas tampoco se libran debido al alcance global de las grandes empresas, la mano de obra en los países desarrollados está ahora en competición directa con la de los países en desarrollo, lo que crea inevitablemente desempleo y hace bajar los salarios y el nivel de vida en muchos países de todo el mundo.

Pero la globalización ha tenido igualmente muchos efectos positivos para las cooperativas en muchos países, al abrir mercados y

⁵⁰ ACI. ob. cit. p.125

permitir el crecimiento de empresas mejores y más eficientes. Sin embargo, esta situación difiere de país a país según el entorno económico y político en el que operen las cooperativas y su capacidad para adaptarse rápidamente a los retos del nuevo orden mundial.

En el entorno actual, no obstante, las cooperativas son cada vez más las víctimas de los ataques del sector privado, debido sobre todo a la falta de conocimiento del público sobre la diferencia cooperativa. Es importante desarrollar un sólido sistema de comunicaciones dentro del movimiento, de manera que los diversos sectores económicos se comprendan y apoyen mutuamente, ya que así se alcanzará una mayor unidad ideológica. La educación es esencial a todos los niveles y es de suma importancia que el movimiento invierta en la promoción de la imagen del sistema y que explique al mundo la diferencia de esta clase de empresas de economía solidaria, que se basa en principios y valores cooperativos. Las cooperativas desempeñan múltiples funciones que no solo son económicas, sino también sociales y medioambientales, y que no se explican solo por el comercio. Una cooperativa difiere de toda otra organización comercial en que su principal objetivo es servir a sus miembros, pero a la vez tiene un impacto positivo en la comunidad en la que opera.⁵¹

Las cooperativas no pueden sobrevivir en el entorno actual a menos que los países creen un entorno jurídico y reglamentario en el que, cooperativas independientes y democráticas puedan crecer y volverse competitivas y sostenidas; debido a la ausencia de estas condiciones, algunas cooperativas se han visto obligadas a modificar

⁵¹ Davis P. *ob. cit.* p.132

sus estatutos, para convertirse en sociedades limitadas o con fines de lucro.

Para revertir esta tendencia, las cooperativas a nivel regional y nacional deben respetar el principio cooperativo de cooperación entre Cooperativas y formar sus propias alianzas, no solo para promover sus intereses económicos, sino también para formar grupos de presión, para garantizar el beneficio de oportunidades globales que no solo favorecerán a sus miembros, sino que a la postre, beneficiarán también a las comunidades locales.⁵²

Por otro lado, los modelos convencionales económicos se sustentaban en tres factores económicos: capital, trabajo y tecnología. Y que se consideraba igualmente valioso incluir como factor económico también la gestión (organización). Pero que un modelo económico solidario se soportaba en uno más: la cooperación. La cooperación como categoría económica está ligada al desarrollo de la actividad humana. Para Gonzalo Pérez Valencia ha sido un elemento constitutivo y esencial del conocimiento y las prácticas sociales del mundo entero, a través de diferentes modalidades de sistemas socio-económicos. La cooperación es inherente al carácter de ser social que identifica al hombre, argumenta⁵³.

En este sentido están también los aportes del economista chileno Luis Razeto respecto a lo que él llama factor c. El nombre de factor c obedece a que con “c” empieza en muchos idiomas vocablos que

⁵² Ibidem

⁵³ Pérez G. Pedagogía de una crisis y derroteros siglo XXI. Colombia: Editorial Caja Cooperativa Petrolera COOPETRAL; 2000, pp.176-186

hacen referencia a la cooperación: Colaboración, comunidad, compartir, compañerismo. Y el prefijo “co” encierra la idea de estar juntos, de estar con el otro, de hacer algo juntos. COLACOT también procesa la cooperación como un principio de la economía solidaria *“La solidaridad, la cooperación e igualdad social como formas de vida y convivencia humana”*⁵⁴.

ACI⁵⁵ en el año 1996 declaró que *“la cooperación como principio cooperativo. Pero su enunciado se enfocó más hacia la cooperación entre cooperativas o mejor como cooperación empresarial (fusiones, alianzas, coordinación de actividades conjuntas, acuerdos de colaboración empresarial, niveles de integración etc.). Defienden el principio argumentando que solamente las cooperativas pueden maximizar su impacto mediante la colaboración práctica y rigurosa de una con la otra.”*

Por un lado comprometidas con el enfoque atomizado/competitivo y por el otro seguidoras de los lineamientos internacionales de la ACI, orientaron la cooperación con un significado técnico que alude a la necesaria complementación de factores o intereses, más que un modo de comportamiento social y de asociación. De hecho la asociación es un fundamento de la cooperación. *“El operar conjuntamente desde una concepción de la cooperación (...) supera la acción coyuntural, instaurándose así un fenómeno que se encuentra unido al de asociación. Desde esta visión, el obrar con, significa una dependencia mutua de quienes cooperan,*

⁵⁴ Razeto L. Factor C: La solidaridad convertida en fuerza productiva y en factor económico. Chile: Simposio Internacional Globalización de la Solidaridad; 1996, p.179

⁵⁵ ACI. ob. cit. p.128

*estableciéndose una relación de correlatividad, de sucesión simultánea con el fenómeno asociativo, en tanto este último supone la cooperación de los asociados para la obtención del fin colectivizador: único, común y lo mismo, según la expresión de Aristóteles*⁵⁶.

Asimismo Davis señala que *“la capacidad de las gerencias generales para implementar afianzamientos desde una concepción de la cooperación en los tres diseños característicos en las cooperativas no fue tan fuerte. Es innegable que algunas de estas organizaciones generaron procesos de trabajo y de re-asociación colectivas que forjaron participaciones de los empleados y de grupos significativos de asociados. Esto sobre todo en los primeros años de la década de los 80s. No obstante todo se implementó enmarcado por un esquema vertical en la línea de mando.”*

La gestión de la administración enfocada hacia una administración cooperativa más consecuente con las concepciones de la cooperación, estuvo referida solamente a los principios de identidad cooperativa aunque no fue (ni ha sido) catalogada como un principio en sí. El espíritu de esos principios de identidad cooperativa debían ser la carta de navegación en sus diferentes procesos administrativos. El hecho de no asumir la administración cooperativa como un principio de identidad que diferencie sus quehaceres de entidades, ha significado de una u otra manera mantener la lógica filosófica de la administración moderna. *“No ha habido un intento real por parte del movimiento, para incorporar la administración*

⁵⁶ Zabala H. Las teorías de la solidaridad y el porvenir de la cooperación. Medellín: Ediciones CINCOA; 1998, p.101

*cooperativa, dentro de la declaración de identidad cooperativa. Esto coloca a las cooperativas grandes en riesgos de quedar en manos de una administración profesional, que funcione al cien por cien y, con una cultura y un estilo que puede ser inadecuado e incluso hostil a los valores y propósitos cooperativos.*⁵⁷

En la organización de diseño lineal característico de los primeros años ochentas, la gestión de la administración estuvo fuertemente subordinada a las decisiones de la gestión económica. Consejo de administración e instancias cercanas (junta de vigilancia y comités), gerencia y parte administrativa, y asociados manejaron de una manera autogestionaria la organización cooperativa. Es cuando los fundamentos de la cooperación sobresalen en las políticas de lo social, y cuando uno de los enfoques generales de la gestión organizacional, el enfoque cooperativo de organización se fundamentó en los principios cooperativos al estilo ACI.

Según esta apreciación la gestión de la administración coadyuvó en la etapa de consolidación. Y la gestión financiera contribuyó en la etapa de la expansión. La gestión de la administración aumenta su incidencia dentro de la gestión organizacional. Coincide su fortalecimiento con los inicios de la creación de los diseños y agrupaciones funcionales, y con los procesos de consolidación. La gestión de la administración fue la garantía para obtener procesos de consolidación en estas organizaciones. La tecnoestructura como componente estructural empieza su proceso de engrandecimiento. La

⁵⁷ Davis P. ob. cit. p.141

gestión de la administración y la tecnoestructura fueron directamente proporcionales a las etapas de consolidación.

La gestión de la administración tuvo sus particularidades y en especial marcadas por los estilos de conducción de cada gerente. Sin embargo existieron rasgos comunes que se pueden ubicar dentro de los marcos de la doctrina cooperativa en los primeros años de los 80s, y en los años noventas con los apropiamientos de las teorías modernas de administración. Esta misma lógica es valedera ya en general para la gestión organizacional, especialmente a partir de los dos últimos diseños a que dieron origen. Exceptuando un poco el diseño lineal, los diseños y las estructuraciones tuvieron necesariamente un referente donde predominó la competencia más que la cooperación. La estructura de diseño utilizada en lo externo (atomizada/competitiva) creó necesariamente este referente que fue profundizado por las asesorías organizacionales en las diferentes cooperativas de ahorro y crédito⁵⁸.

En tanto en el contexto social, la importancia que constituyen las cooperativas y además que son un instrumento positivo para el desarrollo económico social de los pueblos; que a través de dicho sistema, que entraña la acción mancomunada de los ciudadanos, se puede solucionar muchas de las necesidades; que en los países como el nuestro, que está en proceso de desarrollo, el cooperativismo es el factor importante en la realización de los programas de mejoramiento social.

⁵⁸ Zuleta H, Carvajal A. Desarrollo del sistema financiero y crecimiento económico. Santafé de Bogotá: Banco de la República; 1997, p.203

También que la hora actual del mundo impulsa a los pueblos a obtener una transformación estructural pacífica, que esté a tono con el sentido humano de la vida, que preconizan los derechos humanos del hombre, consignados en la carta de las Naciones Unidas, y los principios y normas de justicia y de la moral universal. Asimismo el cooperativismo es, además, el sistema adecuado para lograr esos cambios estructurales, en forma ordenada y democrática, como quiere nuestro país.

Por tanto, el movimiento cooperativo está hoy realizando un esforzado trabajo para obtener la solución de las necesidades fundamentales de las grandes mayorías⁵⁹.

El plan general de desarrollo del país, elaborado por la junta nacional de Planificación y Coordinación Económica, se establece la necesidad de dictar una nueva ley de cooperativas que esté acorde con el proceso de desarrollo nacional. Igualmente, la 49° Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) realizada en Ginebra en 1965, recomienda, en forma especial, la actualización de las legislaciones, cooperativas en los países en proceso de desarrollo⁶⁰.

En otras palabras, aunque el sistema cooperativo se constituya en forma de corporación, encuentra su naturaleza verdadera cuando fundamenta sus actividades en el concepto de asociación. Una corporación común y corriente puede existir y actuar separada de su

⁵⁹ Davis P. ob. cit. p.318

⁶⁰ OIT. Conferencia general de la organización internacional del trabajo. Ginebra: OIT; 1999, p.337

poder de base, pero una cooperativa no puede existir a espaldas del conjunto de personas que son sus miembros.

Por todas estas reflexiones el sistema cooperativo implica un conjunto de valores, de principios; tiene su propio análisis histórico y además se fundamenta y sostiene con el aporte de las ciencias y de la tecnología, en otras palabras, tiene otra forma de entender al mundo, sus supuestos filosóficos y su mundo doctrinario que la orienta.

En otros países como el Ecuador, el cooperativismo constituye la columna vertebral de sus economías y es considerado como el mecanismo más idóneo para combatir las desigualdades sociales.

En tanto, las cooperativas de ahorro y crédito en lo económico y financiero, están frente a la inestabilidad y crisis del sistema bancario nacional donde el cliente ha demostrado su desconfianza, en especial en los bancos, lo que ha llevado a incrementar la crisis económica del país, por lo que ha sido necesario buscar alternativas para demostrarle al cliente que existen opciones que permiten fomentar el ahorro y brindar créditos⁶¹.

Muchos sectores han planteado la necesidad de un cambio de modelo, mismo que deberá rescatar valores y principios que ha perdido nuestra sociedad moderna. Una alternativa que merece atención por parte del Estado, es el sector de la economía solidaria, especialmente el sistema cooperativo de Ahorro y Crédito, en donde se practican de mejor manera los principios de solidaridad, ayuda

⁶¹ Davis P. Ob. cit. p.145

mutua, autogestión y control democrático. Poniendo como objetivo fundamental de su actividad, el desarrollo del hombre, que por supuesto debe modernizarse y ser manejada con conocimientos técnicos, para brindar los servicios de una manera eficiente, efectiva y económica.

Las cooperativas se caracterizan por la democratización de capitales, de ahorros y de crédito, por lo tanto no existe vinculación ni concentración de recursos en pocas manos, que es uno de los males que adolece el país⁶².

Asimismo se debe destacar que la quiebra de los bancos muchas veces fortalece el sistema cooperativo de ahorro y crédito, lo cual se ve reflejado en un incremento de los depósitos, el mismo que incrementará la confianza en las cooperativas más que en los bancos.

Por otro lado, en la medida que la mayor parte de las cooperativas agropecuarias no están debidamente formalizadas, no se cuenta con un registro actualizado de ellas. Además, se ha encontrado que en este sector se aplican esquemas de organización que pueden considerarse dentro del cooperativismo, por lo que resulta muy importante realizar una investigación de campo que permita identificar su número, ubicación, estado de situación organizacional, necesidades, limitaciones y barreras para su desarrollo, esta información, que puede lograrse a través de un censo agrario, permitirá que el Estado peruano pueda definir una política de promoción para el sector.

⁶² Ibidem

De igual manera, la actividad de pesquería artesanal también está organizada a través de asociaciones de productores que cuenta con principios similares al del cooperativismo, como asociaciones, sindicatos, federaciones, comités y gremios. Incluyendo a éstas, el Viceministerio de Pesquería del Ministerio de la Producción tiene un registro de 976 organizaciones pesqueras, el cual es un registro acumulativo y, por tanto, requiere de una verificación⁶³.

Y si bien en estricto no se tratan de cooperativas, es un buen punto de partida para realizar una investigación más profunda que permita identificar su número, ubicación, estado de situación organizacional, necesidades, limitaciones y barreras para su desarrollo. Esta información puede lograrse a través de un censo realizado por el INEI, que permitirá que el Estado pueda definir una política de promoción para estas organizaciones.

Desde luego, la actividad de artesanal también está organizada a través de asociaciones de productores con similares principios que el cooperativismo. Sin embargo, no existe un registro depurado de las mismas ni necesariamente se pueden considerar en estricto como cooperativas. Más bien prevalece las organizaciones del tipo asociación, sindicato, federación, comité y gremio. También se requeriría de un censo para conocer mejor la actividad artesanal vinculada al cooperativismo.

⁶³ Ministerio de la producción del Perú. Ob. cit. p.118

2.5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

a. Acciones Correctivas

Es el elemento final del proceso de control. Es el de emprender una acción correctiva. Si se han establecido normas, si ha sido eficaz la supervisión durante la ejecución de las actividades de trabajo y si se ha hecho una comparación válida entre estas normas y la ejecución real, se facilita la corrección de las desviaciones. Básicamente, la acción correctiva en corregir las desviaciones desfavorables con relación a la ejecución planeada o modificar los criterios de ejecución futura. Se debe precisar también que, para emprender una acción correctiva, el gerente debe determinar claramente el problema o los problemas reales que causan las desviaciones. Deben existir enfoques alternativos, analizarlos y escoger entre ellos para corregir estas desviaciones. La acción correctiva puede ser inmediata y trata de rectificar la situación ahora y volver a una posición de normalidad y es básica, cuando consiste en determinar la causa de la desviación.

b. Activos

Es un bien tangible o intangible que posee una empresa. Por extensión, se denomina también activo al conjunto de los activos de una empresa.

c. Control Interno

Cook y Winkle⁶⁴ señala que el control interno: *“Es el sistema interior de una compañía que está integrado por el Plan de Organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos, para proteger los activos, obtener la exactitud y la confiabilidad de la Contabilidad y de otros datos e informes operativos,*

⁶⁴ Cook JW, Winkle JM. Auditoría. . 3ª ed. México: Impresora y Editora Latinoamericana; 2001, p.207

promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la empresas y comunicar, las políticas administrativas y estimular y medir el cumplimiento de los mismos.”

d. Condiciones laborales

Es un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo. También puede estudiar el impacto del empleo o su localización en comunidades cercanas, familiares, empleadores, clientes, proveedores y otras personas.

e. Cooperativas de Ahorro y Crédito

Sociedad Cooperativa que recibe los ahorros de sus socios utiliza esos fondos para financiar préstamos concedidos a sus miembros.

f. Desarrollo sostenible

Es una forma de desarrollo que satisface las necesidades del presente sin poner en peligro a las generaciones futuras, es decir, que la naturaleza no se convierta en una amenaza para los seres humanos, ni estos se conviertan en una amenaza para la naturaleza.

g. Estándares

Es la práctica de definir claramente los procedimientos de trabajo y los requisitos para producir las diferencias individuales respecto a una tarea concreta del trabajo. Es la determinación de límites o grados de calidad específicos a los cuales deben de adaptarse los productos.

h. Estructuras

Armazón definido formalmente de las tareas y relaciones de autoridad de una organización. La estructura de la organización cumple una función

análoga a la biológica del esqueleto. Conjuntamente de características que definen hasta qué punto una tarea es simple (rutinaria) o compleja (no rutinaria).

i. Objetivos

Es un fin o un estado de los negocios que una organización procura lograr, también se dice que son metas o propósitos específicos.

j. Objetivos estratégicos

Es el proceso que se sigue para determinar las metas de una organización y las estrategias que permitirán alcanzarlas.

k. Planes

Proceso sistemático de observación y reflexión anticipatorios para reconocer y definir las tendencias futuras, examinar las relaciones entre estas tendencias y los objetivos y condiciones generales de la organización, a través del uso posible, eficiente y económico del personal, método de dirección, fondos y otros recursos.

l. Planificación estratégica

Una estrategia es un enfoque global y un plan. La planificación estratégica es la planificación global que permite la buena administración de un proceso. Además, se obtiene de las actividades del día a día de la organización o proyecto y proporciona un esquema de lo que se está haciendo y dónde va a llegar. La planificación estratégica da claridad sobre lo que se quiere lograr y

cómo se va a conseguir. Es decir, fija los límites dentro de los cuales tiene el control y evaluación de gestión.

m. Políticas salariales

Es el conjunto de orientaciones, basadas en estudios y valoraciones, encaminadas a distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un período de tiempo determinado, de acuerdo con los méritos y eficacia de cada uno.

n. Préstamos

Es el dinero que se pide prestado con un acuerdo de pagarlo, con interés, por un período de tiempo específico.

o. Presupuesto anual

Es el instrumento de desarrollo *anual* de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año.

p. Programas de capacitación

A medida que los empleados se involucran más en el trabajo de equipo, aumenta su necesidad de poseer habilidades sociales y de comunicación, administrativas y técnicas.

q. Toma de decisiones

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial. La toma de decisiones

consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis principal

El control interno influye positivamente en la adecuada administración de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

3.1.2 Hipótesis secundarias

- 1.- La adecuada formulación de objetivos influye de manera favorable en la administración general de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.
- 2.- La frecuente medición de resultados influye en la correcta aplicación del control en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.
- 3.- El rendimiento real del personal permite cumplir con los objetivos trazados en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.
- 4.- El análisis frecuente de las causas de diferencias influye en la buena gestión del Recurso Humano de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.
- 5.- La determinación oportuna de la acción gerencial apropiada influye en la adecuada gestión del Recurso Humano de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.
- 6.- La oportuna toma de acciones influye en la adecuada organización de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.
- 7.- Existe continua evaluación a los resultados de las acciones tomadas en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana

3.2. Matriz de coherencia

Problema principal	Objetivo principal	Hipótesis principal
¿De qué manera el control interno influye en la administración de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana?	Establecer si el control interno influyen en la administración de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.	El control interno influye positivamente en la adecuada administración de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.
Problemas secundarios	Objetivos secundarios	Hipótesis secundarias
1.- ¿De qué manera los objetivos influyen en la administración general de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana?	1.- Establecer si los objetivos influyen en la administración general de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.	1.- La adecuada formulación de objetivos influye de manera favorable en la administración general de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.
2.- ¿Cómo la medición de resultados influye en la aplicación del control en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana?	2.- Constatar si la medición de resultados influye en la aplicación del control en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.	2.- La frecuente medición de resultados influye en la correcta aplicación del control en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.
3.- ¿Qué permite medir el rendimiento real del personal de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana?	3.- Establecer si el rendimiento real del personal permite cumplir con los objetivos trazados en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.	3.- El rendimiento real del personal permite cumplir con los objetivos trazados en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

<p>4.- ¿Cómo las causas de diferencias influye en el Recurso Humano de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana?</p>	<p>4.- Establecer si el análisis de las causas de diferencias influye en la gestión del Recurso Humano de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.</p>	<p>4.- El análisis frecuente de las causas de diferencias influye en la buena gestión del Recurso Humano de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.</p>
<p>5.- ¿De qué manera la determinación de la acción gerencial apropiada influye en la gestión del Recurso humano?</p>	<p>5.- Verificar si la acción gerencial influye en la gestión del Recurso humano de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.</p>	<p>5.- La determinación oportuna de la acción gerencial apropiada influye en la adecuada gestión del Recurso humano de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.</p>
<p>6.- ¿De qué manera la toma de acciones influye en la organización de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana?</p>	<p>6.- Establecer si la toma de acciones influye en la adecuada organización de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana</p>	<p>6.- La oportuna toma de acciones influye en la adecuada organización de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.</p>
<p>7.- ¿Con qué frecuencia evalúan los resultados de las acciones tomadas en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana?</p>	<p>7.- Verificar si la evaluación de resultados de las acciones tomadas en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana</p>	<p>7.- Existe continua evaluación a los resultados de las acciones tomadas en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.</p>

3.2. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES
Control Interno	Formulación de objetivos	1.- Establece objetivos claros 2.- Establece objetivos a corto, mediano y largo plazo
	Medición de resultados	3.- Frecuencia que realiza la medición de logros en base a los objetivos 4.- Evalúa los logros para llegar a los objetivos 5.- Utiliza los resultados para la toma de decisiones
	Comparación del rendimiento real con los objetivos	6.- Frecuencia que compara resultados como producto de la medición de logros 7.- Existe recomendaciones en el informe de evaluación
	Análisis de las causas de diferencias	8.- Frecuencia que controla las variaciones o diferencias en el proceso 9.- Realiza el análisis de las variaciones o diferencias.
	Determinación de la acción gerencial apropiada	10.- Dispone de 2 o más alternativas para la solución de una eventualidad 11.-Evalúa las alternativas disponibles
	Toma de acción	12.- Implementa acciones a realizar para mitigar/prevenir eventualidades. 13.- Nivel de complejidad de las acciones a realizar. 14.- Cuenta con personal capacitado para el manejo de eventualidades.
	Evaluación continua	15.- Evalúa los resultados después de haber llevado las acciones gerenciales 16.- Evalúa las acciones tomadas.

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES	INDICADORES
Administración de cooperativas	Administración General	1.- Decide los objetivos estratégicos. 2.- Decide sobre los activos 3.- Autoriza préstamos 4.- Apoya el desarrollo sostenible de la comunidad 5.- Dona excedentes para la comunidad
	Gestión del Recurso Humano	6.- Define las políticas salariales 7.- Modifica la forma de organización del personal 8.- Adopta políticas relativas a las condiciones laborales
	Control	9.- Evalúa las decisiones tomadas 10.- Evalúa el nivel de satisfacción de los miembros de la cooperativa 11.- Controla el presupuesto anual 12.- Realiza el seguimiento de las operaciones de la cooperativa.
	Organización	13.- Define las funciones de las instancias de decisión 14.- Delega la organización de programas de capacitación 15.- Evalúa el informe anual 16.- Frecuencia que preside asambleas generales extraordinarias.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Diseño de la investigación

4.1.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación se presenta de acuerdo a los siguientes criterios:

a.1.- Según la Orientación de la investigación:

La Investigación es Aplicada.

a.2.- Según el tiempo de ocurrencia de los hechos o debido a la planificación de los datos:

El estudio observó y registró los datos relacionados con el control interno y la Administración en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana hasta agosto del 2011. Los datos necesarios para el estudio son recogidos a propósito de la investigación; por lo que, se controla el sesgo de medición. Por este hecho la investigación fue transversal.

4.1.2. Nivel de Investigación

Conforme a los propósitos de la investigación se centra en el nivel descriptivo ya que expresa rasgos de la realidad cooperativista y muestra su comportamiento en el contexto actual; asimismo, tiene el nivel correlacional pues se interesa por conocer la asociación entre las variables presentes en el fenómeno de estudio.

4.1.3. Método

Dentro del entorno del método científico, inicialmente se utilizó el método de observación con la finalidad de comprender en detalle la naturaleza del fenómeno a investigar, su conjunto de datos, hechos y comportamiento. Posteriormente, se hizo uso del método lógico de la ciencia, es decir, la deducción, la inducción, el análisis y la síntesis procedimientos teóricos y prácticos con el objeto de obtener el conocimiento deseado.

En la etapa final del método científico, se complementó con el método estadístico pues se tuvo que recopilar, clasificar e interpretar los datos o valores obtenidos del instrumento de medición, que en este caso particular del estudio se utilizó el cuestionario, para aplicar el método de encuestas y entrevistas.

4.1.2. Población y muestra

4.1.2.1. Población

La población objeto de estudio estuvo conformada por los administradores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel de Lima Metropolitana y el trabajo de campo se realizó de enero a diciembre del 2010. La población de cooperativas de Ahorro y Crédito se detallan a continuación:

Orden	Listado de Cooperativas	Departamento
1	Cooperativa de Ahorro y Crédito Abaco	Lima
2	Cooperativa de Ahorro y <u>Crédito</u> <u>AeluCoop</u>	Lima
3	Cooperativa de Ahorro y Crédito Augusto Pérez Aranibar	Lima
4	Central Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Central	Lima
5	Cooperativa de Ahorro y Crédito	Lima

	Centenario	
6	Cooperativa de Ahorro y Crédito Central Sindical	Lima
7	Cooperativa de Ahorro y Crédito Continental	Lima
8	Cooperativa de Ahorro y Crédito Crnl. Francisco Bolognesi	Lima
9	Cooperativa de Ahorro y Crédito Cuerpo Médico de la CNSS	Lima
10	Cooperativa de Ahorro y Crédito de los trabajadores de MEPSA	Lima
11	Cooperativa de Ahorro y Crédito De Oficiales PNP Crnl. Humberto Flores Hidalgo	Lima
12	Cooperativa de Ahorro y Crédito El Dorado	Lima
13	Cooperativa de Ahorro y Crédito El Manantial	Lima
14	Cooperativa de Ahorro y Crédito El Progreso	Lima
15	Cooperativa de Ahorro y Crédito Emphost	Lima
16	Cooperativa de Ahorro y Crédito Finantel Ltda.	Lima
17	Cooperativa de Ahorro y Crédito Hijos de Ancash	Lima
18	Cooperativa de Ahorro y Crédito Hosni Ltda	Lima
19	Cooperativa de Ahorro y Crédito Iadeco	Lima
20	Cooperativa de Ahorro y Crédito Indeco Peruana	Lima
21	Cooperativa de Ahorro y Crédito Inti	Lima
22	Cooperativa de Ahorro y Crédito Jesús Obrero de Comas	Lima
23	Cooperativa de Ahorro y Crédito La Fabril	Lima
24	Cooperativa de Ahorro y Crédito La Portuaria	Lima
25	Cooperativa de Ahorro y Crédito La Rehabilitadora	Lima
26	Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Familias Unidas	Lima
27	Cooperativa de Ahorro y Crédito Marbella de Magdalena	Lima
28	Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora de las Victorias	Lima
29	Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuevo	Lima

	Milenio	
30	Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico	Lima
31	Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquial Puente Piedra	Lima
32	Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia Santa Rosa de Lima	Lima
33	Cooperativa de Ahorro y Crédito Personal Cia. Petroleo Shell del Perú	Lima
34	Cooperativa de Ahorro y Crédito Petroperú	Lima
35	Cooperativa de Ahorro y Crédito Quince de Setiembre	Lima
36	Cooperativa de Ahorro y Crédito Refinería de Plata y Residuos Anódicos	Lima
37	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cosme	Lima
38	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Javier	Lima
39	Cooperativa de Ahorro y Crédito <u>San Hilarión</u>	Lima
40	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro de Pachacamac	Lima
41	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro - Huaral	Lima
42	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres - Tarapoto	Lima
43	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Lurín	Lima
44	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador de Milpo	Lima
45	Cooperativa de Ahorro y Crédito Sector Vivienda 28 de Julio	Lima
46	Cooperativa de Ahorro y Crédito Sepacose	Lima
47	Cooperativa de Ahorro y Crédito S.O.3ra. SFP José del Carmen Huamán Muñoz	Lima
48	Cooperativa de Ahorro y Crédito Textil Nuevo Mundo	Lima
49	Cooperativa de Ahorro y Crédito Trabajadores Drokasa	Lima
50	Cooperativa de Ahorro y Crédito Trabajadores Emp.Luz y Fuerza Eléctrica	Lima
51	Cooperativa de Ahorro y Crédito Trabajadores IPSS San Jorge	Lima
52	Cooperativa de Ahorro y Crédito Trabajadores Unión	Lima

53	Cooperativa de Ahorro y Crédito Urbanización Tahuantinsuyo	Lima
54	Cooperativa de Ahorro y Crédito Vale un Perú	Lima
55	Cooperativa de Ahorro y Crédito Veintinueve de Agosto PNP	Lima
56	Cooperativa de Ahorro y Crédito Vendedores Ambulantes de Comas	Lima

4.1.2.2. Muestra

En la determinación óptima de la muestra se utilizó la fórmula del muestreo aleatorio simple para estimar proporciones para una población conocida, la misma que se detalla a continuación:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

Z : Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.

p : Proporción de administradores que manifestaron realizar una adecuada administración debido al control interno en las cooperativas de ahorro y crédito a nivel de Lima Metropolitana (**p = 0.5**, valor asumido debido al desconocimiento de P)

q : Proporción de administradores que manifestaron realizar una adecuada administración debido al control interno en las cooperativas de ahorro y crédito a nivel de Lima

Metropolitana ($q = 0.5$, valor asumido debido al desconocimiento de P).

e : Margen de error 7%

N : Población

n : Tamaño óptimo de muestra.

Entonces, a un nivel de significancia de 95% y 7% como margen de error n optimo será:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)(56)}{(0.07)^2 (56 -1)+ (1.96)^2(0.5) (0.5)}$$

$n = 44$ Administradores

Estos administradores fueron seleccionados de manera aleatoria.

Orden	Listado de Cooperativas	Departamento
1	Cooperativa de Ahorro y Crédito Ábaco	Lima
2	Cooperativa de Ahorro y Crédito AeluCoop	Lima
3	Cooperativa de Ahorro y Crédito Augusto Pérez Aranibar	Lima
4	Central Cooperativa de Ahorro y Crédito Caja Central	Lima
5	Cooperativa de Ahorro y Crédito Centenario	Lima
6	Cooperativa de Ahorro y Crédito Central Sindical	Lima
7	Cooperativa de Ahorro y Crédito <u>Continental</u>	Lima
8	Cooperativa de Ahorro y Crédito Crnl_ Francisco Bolognesi	Lima
9	Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de MEPSA	Lima
10	Cooperativa de Ahorro y Crédito de Oficiales PNP Crnl. Humberto Flores	Lima

	Hidalgo	
11	Cooperativa de Ahorro y Crédito El Dorado	Lima
12	Cooperativa de Ahorro y Crédito el Manantial	Lima
13	Cooperativa de Ahorro y Crédito el Progreso	Lima
14	Cooperativa de Ahorro y Crédito Emphost	Lima
15	Cooperativa de Ahorro y Crédito <u>Finantel Ltda.</u>	Lima
16	Cooperativa de Ahorro y Crédito Hijos de Ancash	Lima
17	Cooperativa de Ahorro y Crédito Hosni Ltda	Lima
18	Cooperativa de Ahorro y Crédito ladeco	Lima
19	Cooperativa de Ahorro y Crédito Indeco Peruana	Lima
20	Cooperativa de Ahorro y Crédito Inti	Lima
21	Cooperativa de Ahorro y Crédito Jesús Obrero de Comas	Lima
22	Cooperativa de Ahorro y Crédito <u>La Portuaria</u>	Lima
23	Cooperativa de Ahorro y Crédito <u>La Rehabilitadora</u>	Lima
24	Cooperativa de Ahorro y Crédito Las Familias Unidas	Lima
25	Cooperativa de Ahorro y Crédito Marbella de Magdalena	Lima
26	Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora de las Victorias	Lima
27	Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuevo Milenio	Lima
28	Cooperativa de Ahorro y Crédito <u>Pacífico</u>	Lima
29	Cooperativa de Ahorro y Crédito Personal Cia. Petroleo Shell del Perú	Lima
30	Cooperativa de Ahorro y Crédito Petroperú	Lima
31	Cooperativa de Ahorro y Crédito Quince de Setiembre	Lima
32	Cooperativa de Ahorro y Crédito Refinería de Plata y Residuos Anódicos	Lima
33	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Hilarión	Lima
34	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Isidro de Pachacamac	Lima
35	Cooperativa de Ahorro y Crédito <u>San</u>	Lima

	<u>Isidro - Huaral</u>	
36	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres - Tarapoto	Lima
37	Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Lurín	Lima
38	Cooperativa de Ahorro y Crédito Sepacose	Lima
39	Cooperativa de Ahorro y Crédito S.O.3ra. SFP José del Carmen Huamán Muñoz	Lima
40	Cooperativa de Ahorro y Crédito Textil Nuevo Mundo	Lima
41	Cooperativa de Ahorro y Crédito Trabajadores Drokasa	Lima
42	Cooperativa de Ahorro y Crédito Trabajadores Empresa Luz y Fuerza Eléctrica	Lima
43	Cooperativa de Ahorro y Crédito Trabajadores IPSS San Jorge	Lima
44	Cooperativa de Ahorro y Crédito Veintinueve de Agosto PNP	Lima

4.2. Técnicas e instrumentos de investigación

4.4.1. Técnicas

La técnica de muestreo utilizada en la presente investigación fue el muestreo probabilístico cuya técnica para estimar la muestra óptima para una variable cualitativa y población conocida es el muestreo aleatorio simple. Posteriormente, la selección de las unidades de análisis que conformaron el marco muestral se hicieron aleatoriamente y estuvo compuesto por Administradores de las cooperativas de ahorro y crédito de Lima Metropolitana. La técnica para recolectar los datos fue la encuesta.

4.4.2. Instrumentos

Las técnicas para la recolección de datos se dió inicialmente con las técnica de la Observación, posteriormente se recurrió al Análisis

Documental para finalmente recolectar los datos a través del instrumento de medición denominado cuestionario.

Para el análisis de las variables, los datos se organizaron en tablas unidimensionales y bidimensionales con sus respectivas interpretaciones, posteriormente se estableció, a través de la prueba de hipótesis, la relación entre ellas mediante las técnicas estadísticas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Presentación de datos

5.1.1. Sobre Control interno

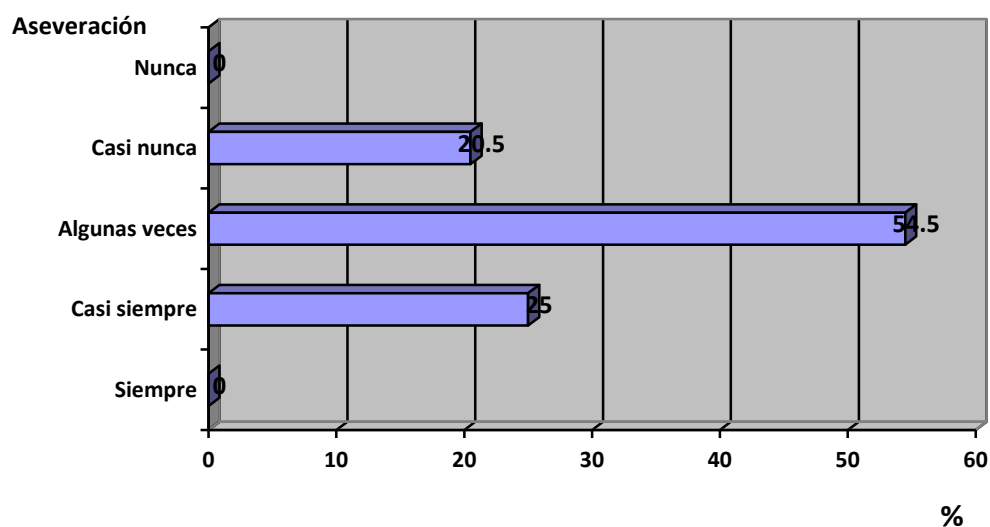
1.- ¿Su Cooperativa establece objetivos de gestión?

Tabla 1
Formulación de objetivos

Formulación de objetivos	Administradores	Porcentaje
Siempre	0	0.0
Casi siempre	11	25.0
Algunas veces	24	54.5
Casi nunca	9	20.5
Nunca	0	0.0
Total	44	100

Fuente: Administradores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel de Lima Metropolitana.

Gráfico 1
Formulación de objetivos



Fuente: Tabla 1

Sobre la formulación de objetivos, se obtuvo que el 54.5% de los administradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana, que constituyen la mayoría respondieron: solo algunas veces formulan sus objetivos, aunque otro 25% señaló hacerlo casi siempre., mientras que un 20.5% restante, manifestó que casi nunca formula los objetivos para la empresa.

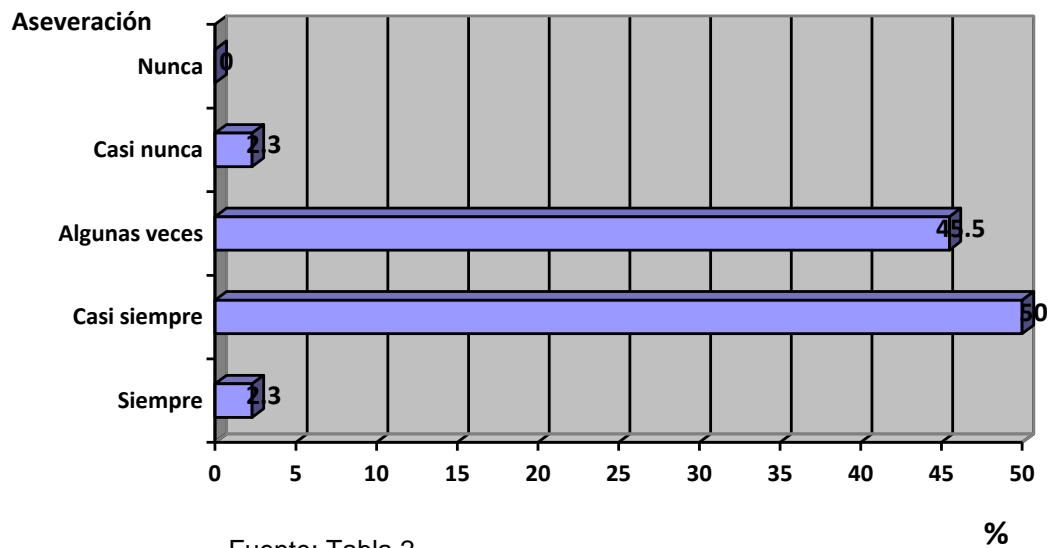
2.- ¿Con qué frecuencia en su cooperativa se realiza la medición de los logros o resultados en base a los objetivos?

Tabla 2
Medición de resultados

Medición de resultados	Administradores	Porcentaje
Siempre	1	2.3
Casi siempre	22	50.0
Algunas veces	20	45.5
Casi nunca	1	2.3
Nunca	0	0.0
Total	44	100

Fuente: Administradores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel de Lima Metropolitana.

Gráfico 2
Medición de resultados



Medir las actividades que realizan los trabajadores de las cooperativas de ahorro y crédito y su posterior resultado, como parte del control interno, constituye un factor importante dentro de la administración. En ese sentido, la mayoría de administradores señalaron hacer esta actividad casi siempre o algunas veces.

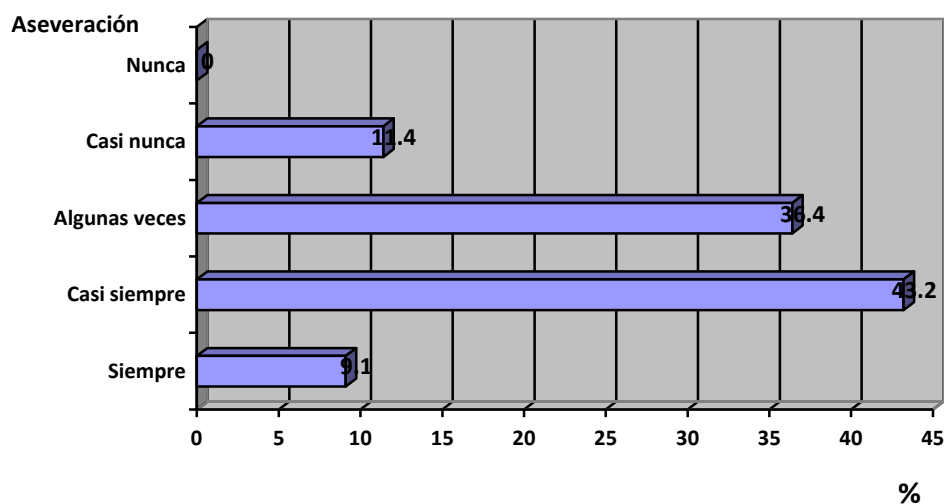
3.- ¿Con qué frecuencia compara el rendimiento de los empleados como producto de la medición de logros?

Tabla 3
Comparación del rendimiento real con los objetivos

Comparación del rendimiento real con los objetivos	Administradores	Porcentaje
Siempre	4	9.1
Casi siempre	19	43.2
Algunas veces	16	36.4
Casi nunca	5	11.4
Nunca	0	0.0
Total	44	100

Fuente: Administradores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel de Lima Metropolitana.

Gráfico 3
Comparación del rendimiento real con los objetivos



Fuente: Tabla 3

La mayoría de administradores, 43.2%, manifestó que casi siempre compara el rendimiento real con los objetivos trazados por la institución, otro 36.4% señaló en hacerlo solo algunas veces. En general la tendencia, respecto a este factor es favorable, en el sentido que, si bien es cierto esta actividad debe realizarse siempre, también es cierto que esto puede ocasionar cierto rechazo en los trabajadores, calificándolo hasta de hostigamiento.

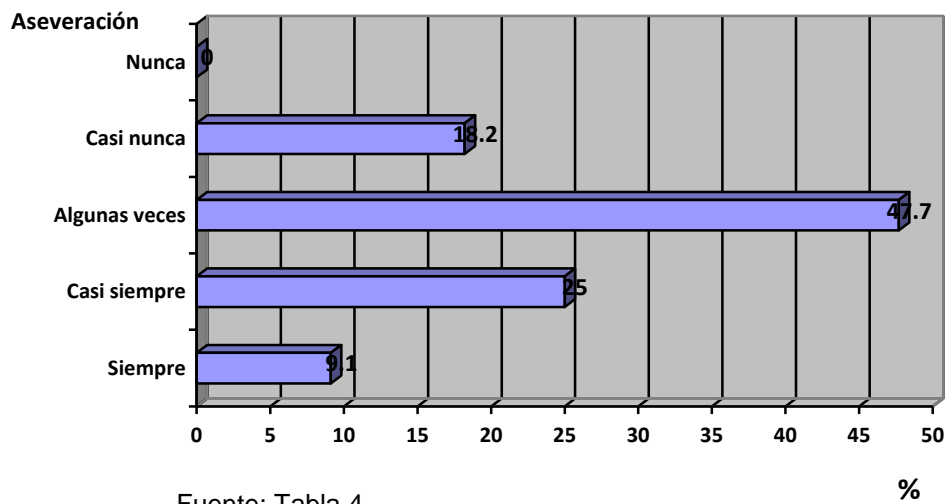
4.- ¿Con qué frecuencia controla las variaciones o diferencias en el proceso de control interno?

Tabla 4
Analiza las causas de las diferencias en el proceso del control interno

Analiza las causas de las diferencias	Administradores	Porcentaje
Siempre	4	9.1
Casi siempre	11	25.0
Algunas veces	21	47.7
Casi nunca	8	18.2
Nunca	0	0.0
Total	44	100

Fuente: Administradores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel de Lima Metropolitana.

Gráfico 4
Analiza las causas de las diferencias



Se comprueba que la mayoría de administradores, 47.7%, casi siempre analiza las causas de las diferencias que ocurren en el proceso laboral de las cooperativas de ahorro y crédito de Lima Metropolitana. Por otro lado, existe un 18.2% de administradores que manifestaron casi nunca hacen el análisis de las causas de diferencias o variaciones que ocurran en la cooperativa.

5.- Como producto de los resultados del control interno ¿Implementa o toma acciones para prevenir o mitigar eventualidades?

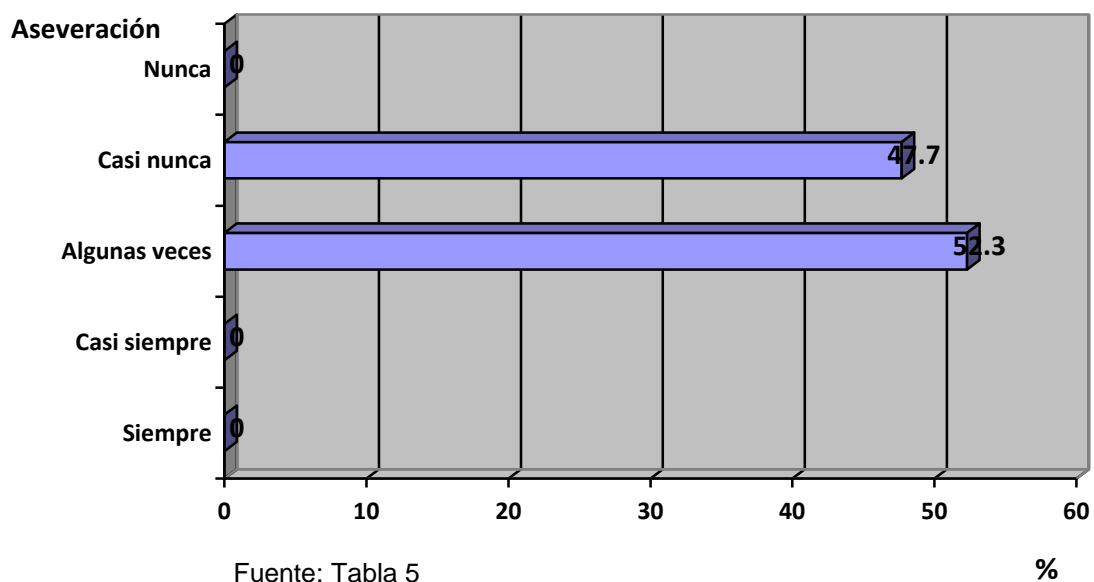
Tabla 5

Toma de acciones para prevenir/mitigar eventualidades

Toma acciones	Administradores	Porcentaje
Siempre	0	0.0
Casi siempre	0	0.0
Algunas veces	23	52.3
Casi nunca	21	47.7
Nunca	0	0.0
Total	44	100

Fuente: Administradores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel de Lima Metropolitana.

Gráfico 5
Toma de acciones apropiada



La toma de acciones a decir del 52.3% de administradores de las cooperativas de ahorro y crédito de Lima Metropolitana, lo realizan solo algunas veces, mientras que el 47.7% restante señaló casi nunca hacerlo. Estos resultados muestran que los administradores de las cooperativas pocas veces se animan a tomar acciones que de alguna manera corrijan las eventualidades que se presentan, lo que puede ocasionar situaciones adversas a la gestión propia de la cooperativa.

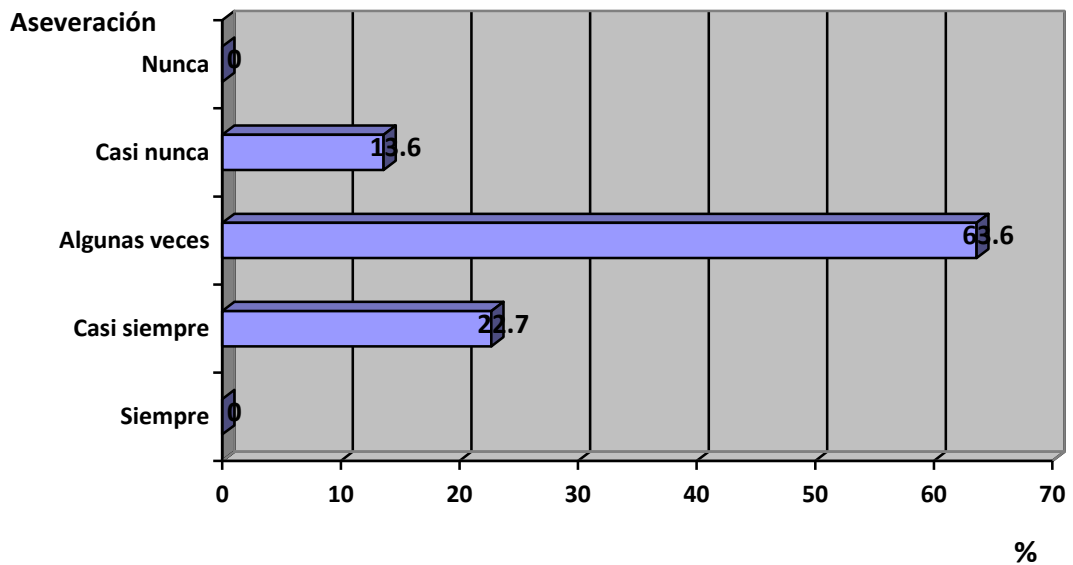
6.- ¿Se evalúa continuamente los resultados después de haber llevado las acciones gerenciales propias de la Cooperativa?

Tabla 6
Realiza evaluación continua de los resultados después de haber llevado las acciones gerenciales

Realiza evaluación continua	Administradores	Porcentaje
Siempre	0	0.0
Casi siempre	10	22.7
Algunas veces	28	63.6
Casi nunca	6	13.6
Nunca	0	0.0
Total	44	100

Fuente: Administradores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel de Lima Metropolitana.

Gráfico 6
Realiza evaluación continua



Fuente: Tabla 6

Definitivamente, el 63.6% de administradores de las cooperativas de ahorro y crédito de Lima Metropolitana, solo algunas veces realiza la evaluación continua de los resultados que se han obtenido, mientras que solo un 22.7% lo hace casi siempre. Este cuadro muestra que la mayoría de administradores no realiza de manera constante la evaluación de los resultados obtenidos como producto del control interno que se realiza en las cooperativas. Este factor puede ocasionar una mala gestión o probablemente no sea necesario evaluar los resultados de manera continua.

7.- ¿Cree que es efectivo el control interno en la cooperativa de ahorro y crédito?

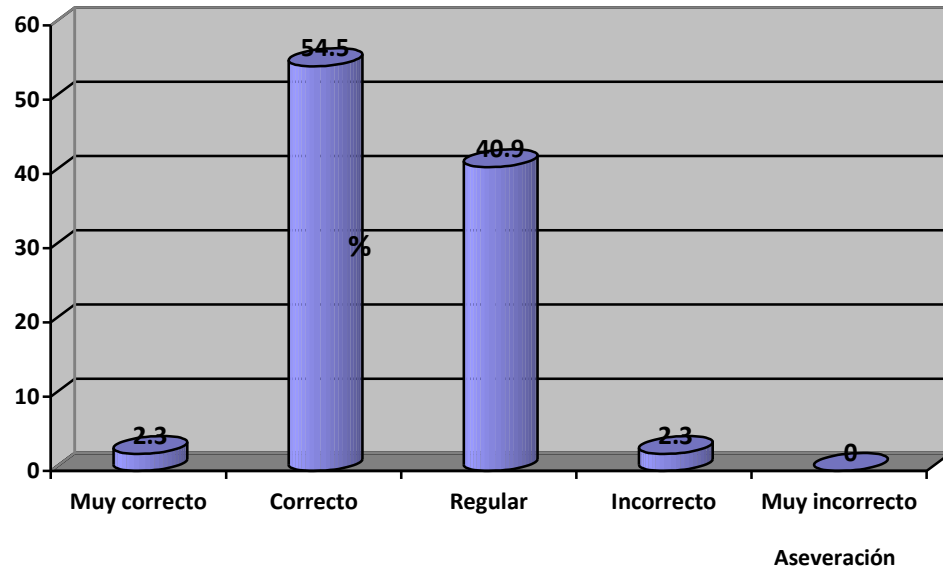
Tabla 7

El control interno es efectivo en las cooperativas de ahorro y crédito

Control interno	Administradores	Porcentaje
Muy correcto	0	0.0
Correcto	20	45.5
Regular	24	54.5
Incorrecto	0	0.0
Muy incorrecto	0	0.0
Total	44	100

Fuente: Administradores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel de Lima Metropolitana.

Gráfico 7
Control Interno



Fuente: Tabla 7

En general, el resultado obtenido como producto de la evaluación hecha a los administradores, cuyos resultados se han mostrado en las tablas anteriores, han permitido obtener esta tabla resumen sobre control interno que han realizado en las cooperativas de ahorro y crédito de Lima Metropolitana los administradores, por lo que la mayoría ha señalado, 54.55%, que el control interno se realiza de una manera regular, es decir, la aplicación o ejecución es muy probable que no se esté realizando de la mejor manera. Sin embargo, existe otro 45.5% de administradores que están realizando una correcta aplicación del control interno.

5.1.2. Sobre la administración de cooperativas

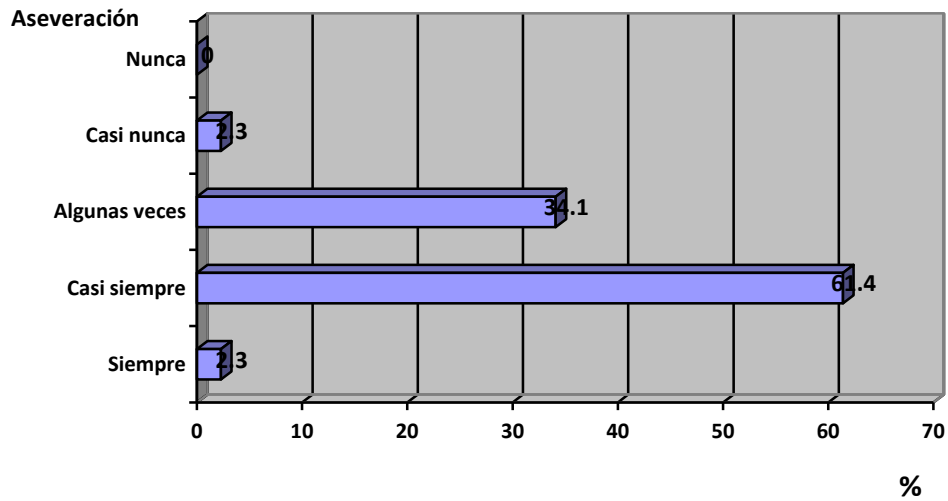
8.- ¿A nivel de la cooperativa, se está realizando una administración de acuerdo a lo que se le exige?

Tabla 8
La administración general se está realizando de acuerdo a las exigencias de los socios

Administración general	Administradores	Porcentaje
Excelente	1	2.3
Buena	27	61.4
Regular	15	34.1
Malo	1	2.3
Pésimo	0	0.0
Total	44	100

Fuente: Administradores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel de Lima Metropolitana.

Gráfico 8
La administración general se está realizando de acuerdo a las exigencias de los clientes



Fuente: Tabla 9

El gráfico muestra que el 61.4% de administradores muestra una buena administración. Sin embargo, existe un 34.1% y 2.3% de administradores opinan se encuentran realizando de una forma regular.

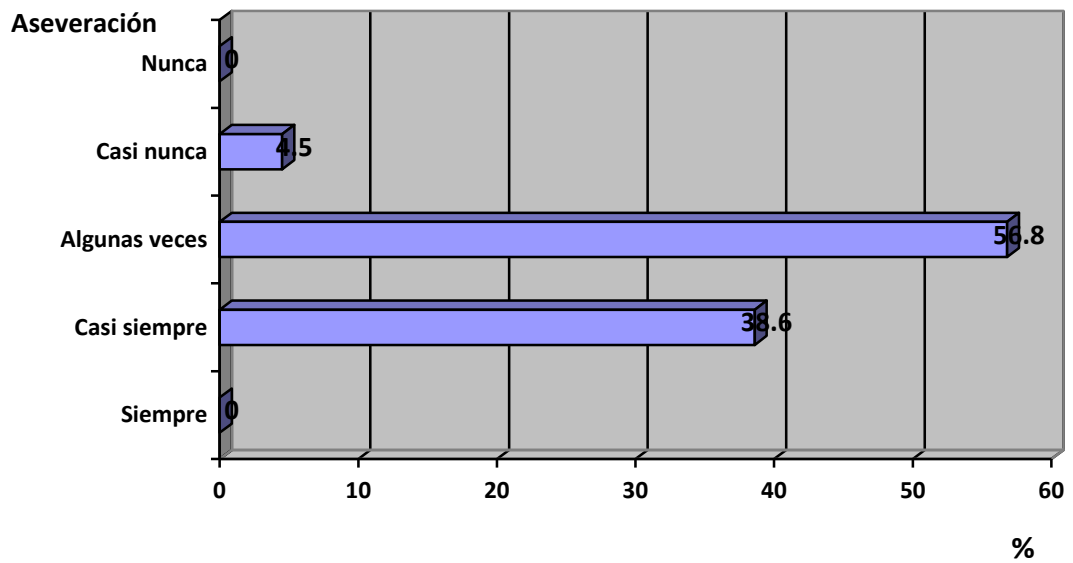
9.- ¿Se realiza una adecuada gestión del talento humano que existe en la cooperativa?

Tabla 9
Gestión del recurso humano

Gestión del recurso humano	Administradores	Porcentaje
Excelente	0	0.0
Buena	17	38.6
Regular	25	56.8
Malo	2	4.5
Pésimo	0	0.0
Total	44	100

Fuente: Administradores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel de Lima Metropolitana.

Gráfico 9
Gestión del recurso humano



Fuente: Tabla 9

La tendencia de la gestión de los talento humano, de parte de los administradores es regular, 56.8%, mientras que 38.6% de administradores respondieron que es buena.

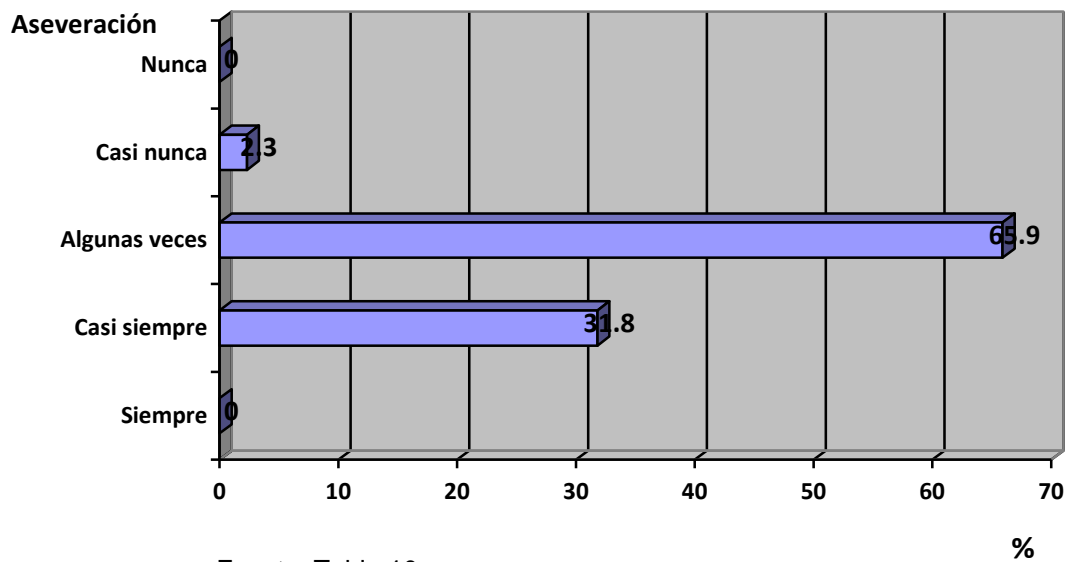
10.- ¿Con que frecuencia realiza el control interno en el presupuesto anual y en general en la cooperativa?

Tabla 10
Frecuencia que realiza el control del presupuesto anual
y en general en la cooperativa

Control	Administradores	Porcentaje
Siempre	0	0.0
Casi siempre	14	31.8
Algunas veces	29	65.9
Casi nunca	1	2.3
Nunca	0	0.0
Total	44	100

Fuente: Administradores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel de Lima Metropolitana.

Gráfico 10
Frecuencia que realiza el control del presupuesto anual
y en general en la cooperativa



El control es indispensable en toda empresa, solo el 31.8% de administradores manifestó hacerlo casi siempre, los resultados de la encuesta la mayoría de administradores opina algunas veces, 65.9%.

11.- ¿Actualmente, las cooperativas se encuentran organizadas de acuerdo a las necesidades de sus clientes y la administración moderna?

Tabla 11

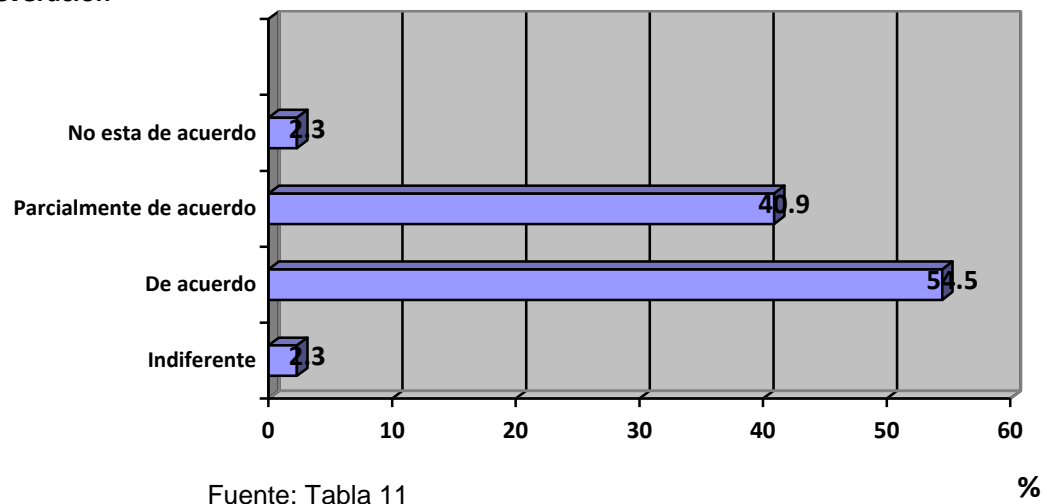
La cooperativa se encuentra organizada de acuerdo a las necesidades de sus socios y la administración moderna

Organización	Administradores	Porcentaje
Indiferente	1	2.3
De acuerdo	24	54.5
Parcialmente de acuerdo	18	40.9
No está de acuerdo	1	2.3
Total	44	100

Fuente: Administradores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel de Lima Metropolitana.

Gráfico 11
Organización

Aseveración



En lo que se refiere a la organización de las cooperativas, la mayoría de administradores, 54.5%, respondieron favorablemente, o sea prima el interés de los socios y de la administración, mientras que el 40.9% de administradores opina que solo se cumple en forma parcial.

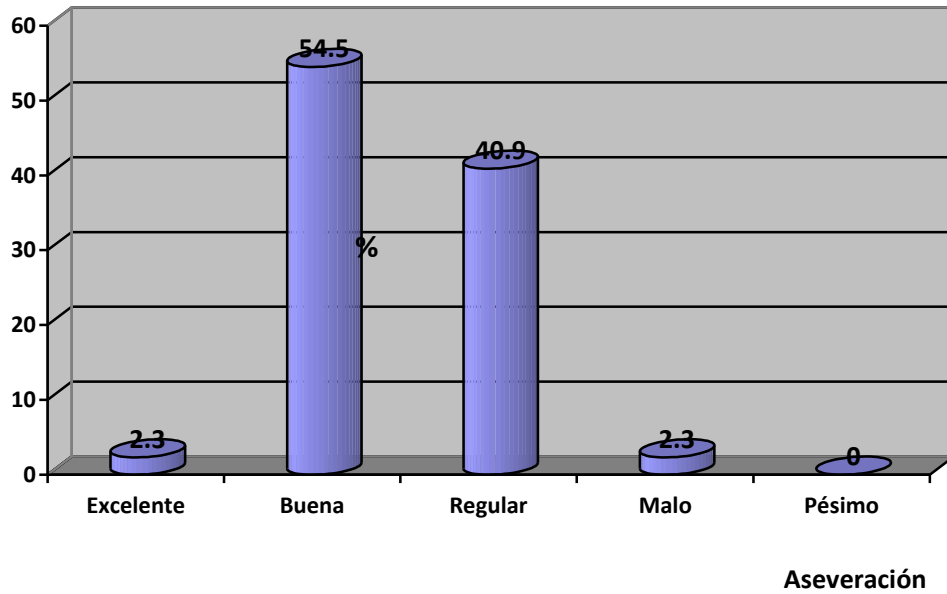
12.- ¿Cree que existe una adecuada administración en las cooperativas de ahorro y crédito de Lima?

Tabla 12
Administración de cooperativas

Administración de cooperativas	Administradores	Porcentaje
Excelente	0	0.0
Buena	23	52.3
Regular	21	47.7
Malo	0	0.0
Pésimo	0	0.0
Total	44	100

Fuente: Administradores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel de Lima Metropolitana.

Gráfico 12
Administración de cooperativas



Fuente: Tabla 12

La forma en que los administradores vienen administrando las cooperativas de ahorro y crédito de Lima Metropolitana, y de acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría, 52.3%, opina que es bueno y el 47.7% manifiesta que es regular.

5.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis 1:

H_0 : La adecuada formulación de objetivos no influye de manera favorable en la administración general de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

H_1 : La adecuada formulación de objetivos influye de manera favorable en la administración general de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: Se escoge la prueba de Rangos señalados y pares igualados de Wilcoxon debido a la presencia de puntajes de diferencia de dos muestras relacionadas, donde cada sujeto es su propio control.

$$Z = \frac{T - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}}$$

Donde:

T : Suma más pequeña de los rangos señalados.

n : muestra óptima y a la vez el número de pares.

3. Nivel de significancia: sean $\alpha = 0.05$; $n = 44$
4. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, Rechazar hipótesis nula (H_0) si la probabilidad asociada a Z ; $p < \alpha$.

5. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula a través del SPSS tenemos:

Estadísticos de contraste^b

	H1y - H1x
Z	-5.787 ^a
Sig. asintót. (bilateral)	.000

a. Basado en los rangos negativos.

b. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

$$Z = \frac{T - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}} = -5.787$$

6. Decisión estadística: Dado que la probabilidad asociada a Z es $p = 7.144390570101e-009 < 0.05$ se rechaza H_0 .

7. Conclusión: La adecuada formulación de objetivos influye de manera favorable en la administración general de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

Hipótesis 2:

H₀ : La frecuente medición de resultados no influye en la correcta aplicación del control en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

H₁ : La frecuente medición de resultados influye en la correcta aplicación del control en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

8. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

9. Estadística de prueba: Se escoge la prueba de Rangos señalados y pares igualados de Wilcoxon debido a la presencia de puntajes de diferencia de dos muestras relacionadas, donde cada sujeto es su propio control.

$$Z = \frac{T - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}}$$

Donde:

T : Suma más pequeña de los rangos señalados.

n : muestra óptima y a la vez el número de pares.

10. Nivel de significancia: sean $\alpha = 0.05$; $n = 44$

11. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, Rechazar hipótesis nula (H_0) si la probabilidad asociada a Z ; $p < \alpha$.

12. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula a través del SPSS tenemos:

Estadísticos de contraste^b

	H2y - H2x
Z	-5.094 ^a
Sig. asintót. (bilateral)	.000

a. Basado en los rangos negativos.

b. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

$$Z = \frac{T - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}} = -5.094$$

13. Decisión estadística: Dado que la probabilidad asociada a Z es $p = 3.500721725246e-007 < 0.05$ se rechaza H_0 .

14. Conclusión: La frecuente medición de resultados influye en la correcta aplicación del control en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

Hipótesis 3:

H_0 : El rendimiento real del personal no permite cumplir con los objetivos trazados en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

H_1 : El rendimiento real del personal permite cumplir con los objetivos trazados en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

La escala determinará si existe un rendimiento real de tal manera que cumplir con los objetivos trazados en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

Muy baja	Moderadamente baja	Ni bajo/ni alto	Moderadamente alta	Muy alta
9 - 10	7 - 8	5 - 6	3 - 4	1 - 2

El puntaje obtenido para determinar el nivel de autoestima fue de $4.57 = 5$. El cual según la escala equivale a un rendimiento ni bajo ni alto, es decir, un rendimiento medio.

a) Hipótesis

H_0 : $\mu < 3$ El rendimiento real es alto

H_1 : $\mu > 3$ El rendimiento real es bajo

b) Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

c) Estadística de prueba: La prueba Z

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{S/\sqrt{n}} = \frac{4.57 - 3}{1.53104/\sqrt{44}}$$

$$Z = 6.802$$

d) Región de rechazo

e) Regla de decisión: Rechazar H_0 ya que $6.802 > 1.64$.

f) Conclusión: Existe rendimiento real es bajo. Por lo tanto, a pesar que existe un bajo rendimiento real, el personal logra cumplir con los objetivos trazados en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

Hipótesis 4:

H₀ : El análisis frecuente de las causas de diferencias no influye en la buena gestión del Recurso Humano de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

H₁ : El análisis frecuente de las causas de diferencias influye en la buena gestión del Recurso Humano de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

15. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

16. Estadística de prueba: Se escoge la prueba de Rangos señalados y pares igualados de Wilcoxon debido a la presencia de puntajes de diferencia de dos muestras relacionadas, donde cada sujeto es su propio control.

$$Z = \frac{T - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}}$$

Donde:

T : Suma más pequeña de los rangos señalados.

n: muestra óptima y a la vez el número de pares.

17. Nivel de significancia: sean $\alpha = 0.05$; $n = 44$

18. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, Rechazar hipótesis nula (H_0) si la probabilidad asociada a *Z*; $p < \alpha$.

19. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula a través

del SPSS tenemos:

Estadísticos de contraste^b

	H4y - H4x
Z	-5.398 ^a
Sig. asintót. (bilateral)	.000

a. Basado en los rangos negativos.

b. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

$$Z = \frac{T - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}} = -5.398$$

20. Decisión estadística: Dado que la probabilidad asociada a Z es $p = 3.6752814702771 \times 10^{-8} < 0.05$ se rechaza H_0 .

21. Conclusión: El análisis frecuente de las causas de diferencias influye en la buena gestión del Recurso Humano de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

Hipótesis 5:

H₀ : La determinación oportuna de la acción gerencial apropiada no influye en la adecuada gestión del Recurso Humano de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

H₁ : La determinación oportuna de la acción gerencial apropiada influye en la adecuada gestión del Recurso Humano de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

22. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

23. Estadística de prueba: Se escoge la prueba de Rangos señalados y pares igualados de Wilcoxon debido a la presencia de puntajes de diferencia de dos muestras relacionadas, donde cada sujeto es su propio control.

$$Z = \frac{T - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}}$$

Donde:

T : Suma más pequeña de los rangos señalados.

n : muestra óptima y a la vez el número de pares.

24. Nivel de significancia: sean $\alpha = 0.05$; $n = 44$

25. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, Rechazar hipótesis nula (H_0) si la probabilidad asociada a Z ; $p < \alpha$.

26. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula a través del

SPSS tenemos:

Estadísticos de contraste^b

	H5x - H5y
Z	-5.180 ^a
Sig. asintót. (bilateral)	.000

a. Basado en los rangos positivos.

b. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

$$Z = \frac{T - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}} = -5.180$$

27. Decisión estadística: Dado que la probabilidad asociada a Z es $p = 2.215241470438e-007 < 0.05$ se rechaza H_0 .

28. Conclusión: La determinación oportuna de la acción gerencial apropiada influye en la adecuada gestión del Recurso Humano de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

Hipótesis 6:

H₀ : La oportuna toma de acciones no influye en la adecuada organización de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

H₁ : La oportuna toma de acciones influye en la adecuada organización de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

29. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

30. Estadística de prueba: Se escoge la prueba de Rangos señalados y pares igualados de Wilcoxon debido a la presencia de puntajes de diferencia de dos muestras relacionadas, donde cada sujeto es su propio control.

$$Z = \frac{T - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}}$$

Donde:

T : Suma más pequeña de los rangos señalados.

n : muestra óptima y a la vez el número de pares.

31. Nivel de significancia: sean $\alpha = 0.05$; $n = 44$

32. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, Rechazar hipótesis nula (H_0) si la probabilidad asociada a Z ; $p < \alpha$.

33. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula a través del SPSS tenemos:

Estadísticos de contraste^b

	H6y - H6x
Z	-4.076 ^a
Sig. asintót. (bilateral)	.000

a. Basado en los rangos negativos.

b. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

$$Z = \frac{T - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}} = -4.076$$

34. Decisión estadística: Dado que la probabilidad asociada a Z es $p = 4.580716934058e-005 < 0.05$ se rechaza H_0 .

35. Conclusión: La oportuna toma de acciones influye en la adecuada organización de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

Hipótesis 7:

Ho: No existe continua evaluación a los resultados de las acciones tomadas en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

H₁: Existe continua evaluación a los resultados de las acciones tomadas en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

La escala determinará si existe continua evaluación a los resultados de las acciones tomadas en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
9 - 10	7 - 8	5 - 6	3 - 4	1 - 2

El puntaje obtenido para determinar el nivel de autoestima fue de $5.27 = 5$. El cual según la escala la evaluación lo realizan algunas veces, no siendo continua.

a) Hipótesis

H₀: $\mu < 3$ La evaluación es continua

H₁: $\mu > 3$ La evaluación no es continua

b) Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

c) Estadística de prueba: La prueba Z

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{S/\sqrt{n}} = \frac{5.27 - 3}{1.107/\sqrt{44}}$$

$$Z = 13.60$$

d) Región de rechazo

e) Regla de decisión: Rechazar H_0 ya que $13.60 > 1.64$.

f) Conclusión: No existe continua evaluación a los resultados de las acciones tomadas en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

Hipótesis General:

H₀ : La correcta aplicación del control interno no influye en la adecuada administración de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

H₁ : La correcta aplicación del control interno influye positivamente en la adecuada administración de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

36. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

37. Estadística de prueba: Se escoge la prueba de Rangos señalados y pares igualados de Wilcoxon debido a la presencia de puntajes de diferencia de dos muestras relacionadas, donde cada sujeto es su propio control.

$$Z = \frac{T - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}}$$

Donde:

T : Suma más pequeña de los rangos señalados.

n: muestra óptima y a la vez el número de pares.

38. Nivel de significancia: sean $\alpha = 0.05$; $n = 44$

39. Regla de decisión: A un nivel de significancia de 0.05, Rechazar hipótesis nula (H_0) si la probabilidad asociada a Z ; $p < \alpha$.

40. Cálculo de la estadística de prueba. Al desarrollar la fórmula a través del

SPSS tenemos:

Estadísticos de contraste^b

	HGy y - HGxx
Z	-3.166 ^a
Sig. asintót. (bilateral)	.002

a. Basado en los rangos positivos.

b. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

$$Z = \frac{T - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24}}} = -3.166$$

41. Decisión estadística: Dado que la probabilidad asociada a Z es $p = 0.001544399412062 < 0.05$ se rechaza H_0 .

42. Conclusión: La correcta aplicación del control interno influye positivamente en la adecuada administración de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

5.3. Discusión de resultados

En lo que a Control Interno se refiere, existen diversos factores como la formulación de objetivos que según la mayoría de administradores, se está realizando a medias o de manera regular, es decir, algunas veces se hace con la debida importancia. Sin embargo, en lo que concierne a la medición de resultados, la mayoría de administradores manifestó hacerlo casi siempre, para obtener un rendimiento real y posteriormente compararlos con los objetivos. En suma, la comparación del rendimiento real permite, algunas veces, el análisis de las causas de diferencias o eventualidades que surgen durante las actividades continuas de los trabajadores. Asimismo, la mayoría de administradores cuando tratan de determinar la acción respectiva o tomar acciones para corregir las diferencias o eventualidades lo hacen solo algunas veces, pudiendo afectar posibles objetivos o metas finales, como se aprecia en los resultados de las tablas estadísticas. Un factor importante dentro del proceso del control interno, es la evaluación constante o continua que se hace al personal respecto a su actividad laboral que realiza, en ese sentido, la mayoría de administradores están conscientes que debe realizarse con cierta frecuencia, es decir algunas veces. En general, el control interno que se realiza en las cooperativas de ahorro y crédito a nivel de Lima Metropolitana, se realiza en forma regular.

Sobre la administración de cooperativas, en lo que se refiere a la administración en general, la mayoría de administradores sostiene que ésta es buena, aunque un poco más de un tercio de administradores señaló que lo hacen de manera regular. Asimismo, la mayoría de administradores gestiona sus recursos humanos y realiza un control de manera regular. Sin embargo, en lo que se refiere a la forma que organiza su gestión la mayoría de administradores lo hace bien, aunque otro porcentaje considerable lo hace de manera regular. En general, a pesar que existe

algunas limitaciones respecto al proceso de la administración en las cooperativas, ésta se está realizando bien.

Por lo tanto, a la luz de los resultados obtenidos y posteriormente organizados y clasificados, los datos indican que el Control Interno aun juega un papel importante dentro de la administración y en lo que se refiere a la administración de las cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima ésta se realiza bien, pudiendo incluso llegar a ser mejor.

CONCLUSIONES

- 1.- Los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo han permitido establecer que la adecuada formulación de objetivos influye de manera favorable en la administración general de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.
- 2.- Se ha constatado que la frecuente medición de resultados influye en la correcta aplicación del control en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.
- 3.- Los resultados obtenidos han permitido establecer que existe un bajo rendimiento real del personal y aun así permite cumplir con los objetivos trazados en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.
- 4.- Se ha establecido que el análisis frecuente de las causas de diferencias influye en la buena gestión del talento humano de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.
- 5.- Los datos han permitido verificar que la determinación oportuna de la acción gerencial apropiada influye en la adecuada gestión del Recurso Humano de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.
- 6.- Se ha establecido que la oportuna toma de acciones influye en la adecuada organización de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.
- 7.- Finalmente, los datos han permitido verificar que algunas veces realizan evaluación a los resultados de las acciones tomadas, es decir, que no es continua, en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana

8.- En conclusión; los datos han permitido establecer que la correcta aplicación del control interno influye positivamente en la adecuada administración de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

RECOMENDACIONES

- 1.- La formulación de objetivos trascendentes para la institución deben hacerse tomando como base la liquidez y la capacidad de endeudamiento de la Cooperativa, pero, estos deben ser reales nunca debe formularse objetivos que no se puedan cumplir en el lapso de uno o dos años.
- 2.- La medición de resultados debe hacerse de manera discreta pues hacerlo continuamente genera malestar entre los trabajadores generando un clima de desconfianza la misma que puede ocasionar una incorrecta aplicación del control en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.
- 3.- Al hacer el análisis de las causas de diferencias, éstas deben tomarse como tal y no hacer una persecución tenaz de los responsables del área o del trabajador sino proponer soluciones de tal manera que no se vuelva a presentar en otra ocasión lo que ayudaría a mejorar la gestión del Recurso Humano en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.
- 4.- La toma de acciones a realizar debe efectuarse de una manera consensuada, es decir, no se debe actuar de manera solitaria, de esta manera no se verá afectada la organización de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana
- 5.- La evaluación a los resultados de las acciones tomadas debe hacerse de manera profesional en la que se identifique las causas de las malas acciones y también de las buenas acciones con la finalidad de mejorar la administración de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.
- 6.- La aplicación del control interno debe hacerse de una manera flexible en el que no implique un malestar para los trabajadores sino como una rutina en la que la

identificación de los puntos débiles y fuertes deben de mejorarse de tal manera que el control interno no sea mal visto o rechazado al escuchar este término. Si se toma en cuenta esta recomendación es seguro que exista una adecuada administración de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Lima Metropolitana.

REFERENCIAS DE INFORMACIÓN

1. ACI. **PROYECTO DE DECLARACIÓN SOBRE IDENTIDAD COOPERATIVA**. En *Revista de la Cooperación Internacional*, vol. 27, Nro. 3, Buenos Aires, 1994, pp.421
2. **ÁLVAREZ, J. DICCIONARIO DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL**, (1ª ed.), Lima-Perú: Editado por la Universidad de San Martín de Porres, 2000, pp. 285
3. **ÁLVAREZ, J. F. AUDITORÍA GUBERNAMENTAL INTEGRAL: TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS**, (1ª ed.) Lima-Perú: Editorial Instituto Pacífico S.A.C., Lima-Perú, 2007, pp. 1007
4. **BARZALLO, M. P. FUNDAMENTOS HISTÓRICOS Y TEÓRICOS DEL SISTEMA COOPERATIVO DE AHORRO Y CRÉDITO**, Colombia: Gestipolis.com, 2002, pp.212
5. **BOOK, S. A. CO-OPERATIVE VALUES IN A CHANGING WORLD**, Tokio: Informe al Congreso de Tokio de la ACI, octubre 1992, Ginebra, 1992
6. **BRAVO, M. H. AUDITORÍA INTEGRAL**, (1ª ed.), Lima-Perú: Editorial Fecat E.R.I.L., 1998, pp. 774
7. **CALLEJAS, A. LOS ALCANCES DEL CONTROL DE GESTIÓN**. Director de la especialización de finanzas y administración pública. España, 2002.

8. CAMPOS, C. E. **LOS PROCESOS DE CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DE UNA INSTITUCIÓN DEL ESTADO**, Tesis para optar el grado académico de Magíster en Contabilidad – Mención Auditoría Superior, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Escuela de Post Grado, Unidad de Post Grado, Lima-Perú, 2003.
9. CÁRDENAS, P. **DISEÑO Y EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS CASO: SERVICIO DEPARTAMENTAL DE SALUD LA PAZ**, Proyecto de Grado para optar el Título de Licenciatura, La Paz-Bolivia, 2008.
10. CASTRO, H. **EL LIBRO DE LA NAVE DORADA**, Trujillo-Perú: Ediciones de El Norte, 1926.
11. CHIAVENATO, A. **ADMINISTRACIÓN: PROCESO ADMINISTRATIVO**, (3ª ed.) Colombia: Makron Books Do Brasil Editora Ltda., 2005.
12. CHOQUEHUANCA, W. **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COOPERATIVO DOCTRINA COOPERATIVA**, Colombia: Gestipolis.com, 2006, pp.118
13. COOK, J. W. y WINKLE, J. M. **AUDITORÍA**. (3ª ed.) México: Impresora y Editora Latinoamericana, 2004.
14. DAVIS, P. **PROPÓSITOS, VALORES Y ADMINISTRACIÓN COOPERATIVA EN EL SIGLO XXI**. Uruguay: CUDECOOP, 2004.

15. DE CASTRO, E. **ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN**. España: McGraw-Hill Interamericana de España S.A., 2001.
16. DÍAZ, J. **SISTEMA COOPERATIVO**. Buenos Aires-Argentina: AEC, 2001, pp.119
17. GIRONELLA, E. **EL CONTROL INTERNO Y LA CENSURA DE CUENTAS**, Perú: Ediciones ICE, 2006, pp.267
18. GÓMEZ, G. E. **AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO**. Editorial Gestipolis, Colombia, 2001.
19. GONZALES, F. **NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA**. (1ª ed.), México: Editado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., 1997, pp. 356
20. GUERRA, C. **TEORÍA ORGANIZATIVA Y TEORÍA ADMINISTRATIVA APLICADAS A LA EDUCACIÓN SUPERIOR**. Material documental de apoyo. Valencia: Universidad de Carobobo, área de estudios de Postgrado PEDES, 2000.
21. HERNÁNDEZ, M. J. **TÉCNICAS ESPECÍFICAS**. España: Universidad de Málaga, 2006.
22. HOLMES, W. A. **PRINCIPIOS BÁSICOS DE AUDITORÍA**, (19ª ed.), México: Editorial Compañía Editorial Continental S.A, 1997, pp. 537.

23. KAPLAN, A. y DRIMER, B. **LAS COOPERATIVAS (FUNDAMENTOS – HISTORIA – DOCTRINA)**, Buenos Aires-Argentina: Editora Cooperativa Ltda. INTERCOOP, 1981, pp.238
24. KELL, W. y BOYNTON, W. **AUDITORÍA MODERNA**, (2ª ed.), México: Editorial Compañía Continental S.A., 1997, pp.836
25. LINARES, M. **ADMINISTRACIÓN COOPERATIVA EN EL SIGLO XXI**, Buenos Aires-Argentina: Cooperación Internacional, 2003, pp.89
26. MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN. **MANUAL PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS COOPERATIVAS DE SERVICIOS**. (1ª ed.) Lima-Perú: JB Grafic E.I.R.L., 2009.
27. **NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA. PRONUNCIAMIENTOS TÉCNICOS. EMITIDAS POR EL COMITÉ INTERNACIONAL DE PRÁCTICAS DE AUDITORÍA**. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. Sexta edición México, 2001.
28. OIT. **CONFERENCIA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO**. Ginebra: OIT, 1999.
29. ONCEVAY, F. **LAS COOPERATIVAS**. Perú: EUDED, 2002, pp.113
30. ORELLANA, L.; GAETE, J. y GAETE, H. **ALTERNATIVAS DE VALORIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS EMPRESAS**. Seminario para optar al título de ingeniero en Información y

Control de Gestión, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Escuela de Sistemas de Información y Auditoría, Chile, 2002.

31. **ORTIZ, J. J. y ORTIZ, A. AUDITORÍA INTEGRAL: CON ENFOQUE AL CONTROL DE GESTIÓN: ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**, (1ª ed.), Santafé de Bogotá-Colombia: Editorial Kimpres Ltda., 2000, pp.264
32. **OSORIO, S. RÉGIMEN JURÍDICO DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO**, Perú: Editorial Jurídica, 1982, pp.179
33. **PÉREZ, G. PEDAGOGÍA DE UNA CRISIS Y DERROTEROS SIGLO XXI**, Colombia: Editorial Caja cooperativa petrolera COOPETRAL, 2000.
34. **RAMÍREZ, J. COOPERATIVAS**, Maracaibo: Instituto Universitario de Tecnología, 2007, pp.201
35. **RAWLS, J. UNA TEORÍA DE LA JUSTICIA**. Cambridge: Harvard University Press, 1999.
36. **RAZETO, L. FACTOR C”: LA SOLIDARIDAD CONVERTIDA EN FUERZA PRODUCTIVA Y EN FACTOR ECONÓMICO**. Chile: Simposio Internacional Globalización de la Solidaridad, 1996.
37. **REDONDO, A. CURSO PRÁCTICO DE CONTABILIDAD GENERAL Y SUPERIOR**. Caracas: Centro Contable Venezolano, 1993.
38. **ROMERO, A. & PÉREZ, M. ESTUDIO PSICOLÓGICO DE UNA MUESTRA DE COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO DE**

ANDALUCÍA. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales*, España
Número 26, 2000, pp.312

39. STONER, J. A. y FREEMAN, E. R. **ADMINISTRACIÓN.** (6a ed.), México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1996.
40. TERRY, G. R. **PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS.** México: Compañía Editorial Continental, S.A., 1977.
41. TORRES y TORRES, C. **COOPERATIVISMO EL MODELO ALTERNATIVO.** Lima-Perú: IPEC, 2002, pp.115
42. VOLKERS, R. **INFORME SOBRE GOBIERNO SOCIETARIO Y SISTEMAS DE CONTROL ADMINISTRATIVO,** en *Revista de la Cooperación Internacional*, Vol. 27, nro.3, Buenos Aires, 1994.
43. WATKINS, W.P. **CO-OPERATIVE PRINCIPLES TODAY AND TOMORROW.** Manchester: Mahyoake Books, 1986.
44. ZULETA, H. y CARVAJAL, A. **DESARROLLO DEL SISTEMA FINANCIERO Y CRECIMIENTO ECONÓMICO.** Santa Fé de Bogotá: Banco de la República, 1997.
45. ZABALA, H. **LAS TEORÍAS DE LA SOLIDARIDAD Y EL PORVENIR DE LA COOPERACIÓN.** Medellín: Ediciones CINCOA, 1998.

ANEXO 1

CUESTIONARIO

El presente cuestionario es anónimo y los resultados que se obtengan servirán para mejorar la administración de la cooperativa, por lo que le pedimos su colaboración. Por favor, marque con una aspa (X) la alternativa que mejor le parezca.

1.- ¿Su Cooperativa establece objetivos de gestión?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Algunas veces ()
- d) Casi nunca ()
- e) Nunca ()

2.- ¿Con qué frecuencia en su cooperativa se realiza la medición de los logros o resultados en base a los objetivos?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Algunas veces ()
- d) Casi nunca ()
- e) Nunca ()

3.- ¿Con qué frecuencia compara el rendimiento de los empleados como producto de la medición de logros?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()

- c) Algunas veces ()
- d) Casi nunca ()
- e) Nunca ()

4.- ¿Con qué frecuencia controla o analiza las variaciones o diferencias en el proceso de control interno?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Algunas veces ()
- d) Casi nunca ()
- e) Nunca ()

5.- ¿Cómo producto de los resultados del control interno implementa o toma acciones para prevenir o mitigar eventualidades?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Algunas veces ()
- d) Casi nunca ()
- e) Nunca ()

6.- ¿Se evalúa continuamente los resultados después de haber llevado las acciones gerenciales propias de la Cooperativa?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Algunas veces ()
- d) Casi nunca ()
- e) Nunca ()

7.- ¿Cree que es efectivo el control interno en la cooperativa de ahorro y crédito?

- a) Muy correcto ()
- b) Correcto ()
- c) Regular ()
- d) Incorrecto ()
- e) Muy incorrecto ()

8.- ¿A nivel de la cooperativa, se está realizando una administración de acuerdo a lo que se le exige?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Algunas veces ()
- d) Casi nunca ()
- e) Nunca ()

9.- ¿Se realiza una adecuada gestión del talento humano que existe en la cooperativa?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Algunas veces ()
- d) Casi nunca ()
- e) Nunca ()

10.- ¿Con qué frecuencia realiza el control interno en el presupuesto anual y en general en la cooperativa?

- a) Siempre ()
- b) Casi siempre ()
- c) Algunas veces ()
- d) Casi nunca ()
- e) Nunca ()

11.- ¿Actualmente, las cooperativas se encuentran organizadas de acuerdo a las necesidades de sus clientes y la administración moderna?

- a) Indiferente ()
- b) De acuerdo ()
- c) Parcialmente de acuerdo ()
- d) No está de acuerdo ()

12.- ¿Cree que existe una adecuada administración en las cooperativas de ahorro y crédito de Lima?

- a) Excelente ()
- b) Buena ()
- c) Regular ()
- d) Malo ()
- e) Pésimo ()