



# IV CUMBRE COOPERATIVA DE LAS AMÉRICAS

Cooperativas: asociatividad  
para el desarrollo sostenible

14 -18 Noviembre 2016 , Montevideo - Uruguay



## Eje 1 PODER, MERCADO, DEMOCRACIA Y DESARROLLO

## Avances de la CONPACCOOP en Estudios de Competitividad para el Sector Cooperativo Paraguay

Ana Leticia Carosini Ruiz-  
Díaz

Economista (Universidad Nacional de Asunción-UNA). Máster en Administración de Entidades de la Economía Social y Cooperativas-MADES, y Miembro de la Red de Especialistas del Observatorio Iberoamericano del Empleo y la Economía Social (OIBESCOOP), del Instituto Universitario de Economía Social y Cooperativa (IUDESCOOP)-Universidad de Valencia-España. Coordinadora del Observatorio del Sector Cooperativo Paraguayo (OBSECOOPY) de la Confederación Paraguaya de Cooperativas Ltda. (CONPACCOOP). Docente universitaria de la UNA y de la FLACSO-Paraguay

Resumen

Este artículo tiene como objetivo principal presentar el proceso iniciado en el año 2009 por la CONPACCOOP para elaborar Estudios de Competitividad para las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) Tipo A en el Paraguay. A través de una investigación bibliográfica-documental se analizan los informes elaborados en el periodo 2009-2014, concluyendo sobre la importancia de que la entidad de 3er grado haya avanzado en un proceso de trabajo en equipo, haciendo posible la construcción de indicadores financieros con criterios de competitividad cooperativa para monitorear a dichas entidades en el Paraguay

### INTRODUCCION

Las cooperativas de ahorro y crédito (CAC), aun cuando desarrollan actividades propias del ámbito financiero, como captar depósitos y brindar préstamos, se diferencian de los diversos tipos de Instituciones financiera intermediarias (IFI) por varias razones, citando dos principales:

1. Por la propiedad de la entidad, ya que en las CAC, los propietarios son sus socios y cada uno de ellos, por principio cooperativo, tiene derecho a un voto, independiente de la participación que tenga en el capital; mientras que en las IFI, los accionistas son los propietarios, en donde cada accionista, de acuerdo al número de acciones que posee, puede incidir en la toma de decisiones relevantes cuando se somete a votación.
2. Por el acceso al crédito: dado que en las CAC, cada socio puede acceder a un préstamo o crédito cumpliendo los requisitos establecidos en los estatutos y reglamentos; mientras que en las IFI existen ciertas restricciones para acceder a créditos de la propia institución.

Las CAC llevan a cabo las actividades financieras respondiendo al carácter social de toda entidad de la Economía Social y Solidaria, experimentando un crecimiento y aporte significativo a partir de las diversas crisis financieras ocurridas en esta década, tanto a nivel mundial como nacional. En este contexto, es indispensable que las cooperativas puedan conocer y evaluar su situación con base en la utilización de indicadores financieros estandarizados que sirvan como herramienta de gestión, determinando así su nivel de solvencia en el mercado.

William Thomson, físico y matemático británico, más conocido como Lord Kelvin, escribió en 1885 que “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”. Y en ese sentido, contar con herramientas e instrumentos que brinden una fotografía o radiografía de la situación de una entidad en el mercado, contando con estándares de actuación, cumplimiento de los objetivos, porcentaje de alcance de metas trazadas, e incluso indicadores de la situación financiera, posibilita conocer la imagen y situación institucional en un periodo determinado.

En este sentido, la utilización de indicadores financieros es común en el sector bancario, el cual cuenta a nivel mundial con el Acuerdo de Basilea, en versiones ampliadas. Sin embargo, el sector cooperativo aún no ha consensuado un sistema estandarizado de indicadores para analizar la situación financiera, sino que existen diversos criterios y sistemas de monitoreo aplicados en forma parcial y aislada. Entre dichos sistemas se destacan los elaborados por organismos internacionales como la ACI, World Council of Credit Unions (WOCCU) con el sistema de Monitoreo PERLAS, la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV, por sus siglas en alemán), Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), entre otros; e incluso algunos países han desarrollado su propio set de indicadores, principalmente aquellos en los cuales las CAC han quedado bajo el control y supervisión de la Superintendencia de la Banca Central, como los de Chile, Bolivia, Perú, etc.

En el Paraguay, las cooperativas que se dedican a la actividad de Ahorro y Crédito se definen como aquellas que realizan el acto cooperativo de captar ahorros de sus socios y otras cooperativas, para colocarlos en créditos a sus socios u otras cooperativas, con independencia de sus modalidades y volúmenes; como lo establece la normativa del Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP, 2013).

El INCOOP, como ente regulador y supervisor del sector cooperativo paraguayo, desde el año 2011 ha realizado esfuerzos para concretar un marco regulatorio para las cooperativas, en sus diversos tipos, de ahorro y crédito así como las de producción. Es así que en el año 2013 se aprobó el Marco regulatorio para las CAC, sin embargo recién en el año 2016 fue consensuado el mismo con los diversos actores del sector cooperativo. Cabe destacar que la Confederación Paraguaya de Cooperativas Limitada (CONPACCOOP), entidad de defensa gremial del sector, en cumplimiento de sus funciones y preocupada por la necesidad de conocer la situación de solvencia de las cooperativas, inició pioneramente, en el año 2010, los contactos y vínculos con la DGRV a fin de ir construyendo indicadores para evaluar al sector cooperativo en su desempeño como entidad inserta en el ámbito financiero nacional.

Es por ello que, en la presente investigación, se trata de responder a la pregunta: ¿Cuál es el proceso seguido por la CONPACCOOP para la elaboración de indicadores de competitividad para el sector cooperativo paraguayo? Y para lograr responder el cuestionamiento, el objetivo trazado en este estudio es el de exponer el proceso que lleva a cabo la CONPACCOOP para elaborar Estudios de Competitividad para las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) Tipo A en el Paraguay.

La metodología investigativa aplicada es de tipo exploratorio combinada con la revisión bibliográfica documental, considerando que la información que sirve de base para la elaboración del presente documento fue obtenida de los registros de la CONPACCOOP, procesados en el Observatorio del Sector Cooperativo Paraguayo, instancia creada en dicha entidad; así como documentos e informaciones del INCOOP, y de organismos internacionales como ACI, DGRV, COLAC, entre otros.

La presente investigación se estructura iniciando con los primeros pasos de la CONPACCOOP para concretar los primeros acuerdos y trabajos, seguido de la evolución de los criterios base para la construcción de indicadores de competitividad, y finalmente la valorización de dichos estudios de competitividad desde la perspectiva de los sujetos de los mismos así como las lecciones aprendidas en este proceso.

Cabe destacar la importancia de este documento porque expone, en forma pionera, lo realizado por la CONPACCOOP en el área del monitoreo y aplicación de instrumentos de seguimiento a la situación financiera de las cooperativas, con miras a brindar información actualizada y oportuna para la toma de decisiones y adopción de medidas puntuales que contribuyan a lograr la competitividad del sector cooperativo paraguayo.

## **1. Primeros pasos de la CONPACCOOP en el camino hacia la Competitividad Cooperativa**

El sector cooperativo paraguayo se encuentra organizado en entidades de primer, segundo y tercer grado. Teniendo en cuenta los datos del INCOOP, Resolución N° 14051/2015, en el año 2015 se registraron 1037 cooperativas, entre las cuales existían:

- Entidades de primer grado, que son las cooperativas base con un total de 1012 entidades.
- Entidades de segundo grado, como las centrales y federaciones, que totalizaban 24 cooperativas, específicamente 5 y 19 respectivamente.
- Entidades de 3er grado, que es la única confederación, la CONPACCOOP.

Las 1012 cooperativas base presentan una distribución porcentual que evidencia la preponderancia de las de ahorro y crédito (60%), versus las de producción (25%) y las demás tipos (15%). Asimismo, el tamaño de las cooperativas, considerando el monto de activo que poseen, presenta una predominancia de las entidades tipo C, es decir las pequeñas (84%), con respecto a las medianas y grandes, tipos B (9%) y C (7%) respectivamente.

Las 1012 cooperativas base presentan una distribución porcentual que evidencia la preponderancia de las de ahorro y crédito (60%), versus las de producción (25%) y las demás tipos (15%). Asimismo, el tamaño de las cooperativas, considerando el monto de activo que poseen, presenta una predominancia de las entidades tipo C, es decir las pequeñas (84%), con respecto a las medianas y grandes, tipos B (9%) y C (7%) respectivamente.

La importancia de las CAC, no solo en cantidad sino en capacidad de atender a la población que no puede acceder a los servicios financieros por diversos motivos, ha sido evidenciada desde la crisis financiera acaecida en el año 1995 en el Paraguay, y se ha ratificado en estudios realizados en el marco de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera del año 2014. Uno de dichos estudios, realizados por el Banco Mundial (2014), es la encuesta de inclusión financiera cuyos resultados muestran que el 23% de la población adulta con ingreso medio ha utilizado los servicios de las cooperativas mientras que solo el 10% utilizó servicios bancarios; e incluso del total de la población encuestada, la relación de operar con cooperativas y bancos ha demostrado que un mayor porcentaje a favor de las primeras que de los segundos, tanto con respecto a poseer algún tipo de cuenta financiera (19% vs 12%, respectivamente); como al acceder a algún tipo de crédito o préstamo (13% vs 8%, respectivamente).

Estas características del sector cooperativo en Paraguay son similares a las presentadas en otros países latinoamericanos, como lo señalan Zaldivar y Sotomayor (2003, pág. 22), quienes indican específicamente que “las CAC son una fuente muy importante formal o semi-formal de servicios financieros para la población de bajos ingresos, llegando a sectores donde las demás instituciones microfinancieras (IMFs) no acceden, .... con menores restricciones para el otorgamiento de los mismos”. Asimismo, las autoras indican que las “CAC han demostrado tener un potencial de crecimiento (representan una parte importante de los sistemas no bancarios). Sin embargo, requieren mejorar en eficiencia y rentabilidad, a fin de garantizar su continuidad”.

Ante este contexto, en Paraguay, el ente regulador INCOOP ha establecido un Marco General de Regulación y Supervisión de Cooperativa, según la Resolución N° 499 del año 2004; el cual ha tenido sucesivas adecuaciones y modificaciones. Sin embargo, es recién en el año 2011 que ha llevado a cabo diversas iniciativas para elaborar regulaciones específicas para las cooperativas, y en especial para las de ahorro y crédito. Esto se concretó en el año 2013 con la Resolución N° 11.102/2013, que aprobó el marco regulatorio para las CAC, realizado no solo con trabajo conjunto entre el INCOOP y el Ministerio de Hacienda, sino contando también con asistencia técnica internacional como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y WOCCU. Si bien este marco regulatorio ha sufrido varias modificaciones para lograr el consenso, con sucesivas Resoluciones del INCOOP en los años 2013 (N° 11343), 2014 (N° 11481), 2015 (N° 14404), y 2016 (N° 14435; 14436; 15017); dicho consenso fue logrado en el año 2016, con la Resolución N° 15156/2016, por la cual se aprueba el Marco Regulatorio de las CAC y deja sin efecto las anteriores resoluciones (INCOOP, 2016).

Asimismo, el INCOOP, con asistencia técnica de la DGRV, ha trabajado conjuntamente para construir el sistema integrado al marco regulatorio, implementando el denominado SIAM, en el año 2011; y ha avanzado a un sistema automatizado de

información gerencial para el análisis y monitoreo financiero de indicadores en las áreas de riesgo y gestión, que se denominó Alerta Temprana, implementado desde el año 2014.

Si bien el INCOOP ha realizado dichos avances para concretar un marco regulatorio y sistemas de monitoreo, la CONPACOOOP ha acompañado todo el proceso, e incluso inició contactos previos desde años anteriores. Es así que desde el año 2009 la Confederación, preocupada por conocer la situación financiera de las entidades del sector cooperativo, llevó a cabo los primeros contactos con organismos internacionales, concretando con la DGRV el trabajo conjunto de afrontar el desafío de construir indicadores para medir la competitividad de las CAC tipo A.

Esta búsqueda de herramientas o sistemas para analizar y evaluar la competitividad del sector cooperativo, la CONPACOOOP la realiza en el marco del cumplimiento de sus funciones, principalmente para ejecutar sus funciones de fomento, coordinación y defensa de los intereses generales del cooperativismo y del movimiento cooperativo; realizar funciones de interrelación cooperativa a nivel internacional; y específicamente promover intensiva y permanentemente la educación cooperativa en todos los niveles del Movimiento Cooperativo y en los demás sectores. (CONPACOOOP, Estatuto Social, artículo 4º, numerales b, c, g)

La CONPACOOOP concretó dicho esfuerzo en el año 2009, y contando con la asistencia técnica de la DGRV, elabora, en forma anual, un documento lo que se ha dado en llamar Estudio de Competitividad, orientado a generar un proceso gradual y sistemático para construir, analizar y evaluar los conceptos y criterios de competitividad relacionados al sector cooperativo.

Este proceso, liderado por la CONPACOOOP, para elaborar un conjunto de indicadores que dimensione y evalúe la competitividad de las cooperativas paraguayas ha implicado varios pasos, como lo siguientes:

- Tomar conciencia a nivel de autoridades de la Confederación de la necesidad de estudios técnicos sobre la situación del sector cooperativo paraguayo y adoptar las medidas y acciones respectivas para lograrlo.
- Establecer alianzas con expertos en el tema, como la DGRV.
- Conformar equipo de trabajo en la CONPACOOOP, el cual se compone de los técnicos de los Departamentos de Contabilidad, Administración y del Observatorio del Sector Cooperativo Paraguayo.
- Realizar reuniones de trabajo multidisciplinarias para estudiar, debatir y consensuar la construcción de indicadores.
- Consensuar las cuentas contables para incluir en la formulación de indicadores de competitividad.
- Recopilar datos e informaciones de las cooperativas, sujetas a estudio, para la construcción de los indicadores de competitividad.
- Procesar y analizar los datos e informaciones de las cooperativas para construir los indicadores de competitividad.
- Elaborar el Estudio de Competitividad para el periodo correspondiente.

- Presentar y socializar el Estudio de Competitividad al grupo de cooperativas sujetas a estudio.
- Recopilar comentarios y sugerencias de la socialización del Estudio de Competitividad para contribuir al mejoramiento de los indicadores de competitividad.

Asimismo, la CONPACCOOP a fin de lograr la consolidación de este proceso, en primer lugar, en el marco de las actividades estratégicas del Año Internacional de las Cooperativas, logró desarrollar el Censo Nacional Cooperativo 2012 (CNC 2012), contando para su implementación con el acompañamiento técnico del Consorcio Intercooperativo, y las alianzas estratégicas con la Confederación de Cooperativas del Caribe, Centro y Suramérica (CCC-CA), y la Dirección General de Estadística, Encuestas y Censos (DGEEC), institución gubernamental especializada en el sistema estadístico nacional (CONPACCOOP, 2016-a). El CNC 2012 posibilitó la conformación de una base estadística de cooperativas activas con diversas variables financieras, económicas y sociales. En segundo lugar, a fin de dar continuidad a la actualización de la base de datos construida con el CNC 2012, fue creado el Observatorio del Sector Cooperativo Paraguayo OBSECOOPY, en el año 2013, el cual tiene como principal objetivo crear un ámbito permanente de observación estadística, investigación de temas y difusión de la situación del sector cooperativo en Paraguay. Los productos del Observatorio buscan no solo profundizar sobre los datos obtenidos en el CNC 2012, hasta la fecha, también permiten visualizar de forma detallada los aspectos socioeconómicos de las cooperativas, incluyendo también la visualización territorial, pues de esta manera se puede tener una visión más expandida de la realidad cooperativa paraguaya (CONPACCOOP, 2016-b).

Los avances realizados han posibilitado que la CONPACCOOP elabore los estudios de competitividad en forma anual, desde el año 2009, tomando como muestra significativa del sector cooperativo paraguayo a las CAC Tipo A, que son las cooperativas de mayor tamaño en el Paraguay, según el monto de activos. Asimismo, los datos utilizados comprenden principalmente los estados financieros obtenidos de los registros del SIAM, del Programa Alerta Temprana, así como las informaciones de las Memorias y Balances anuales que presentan las cooperativas. La evolución del camino recorrido por la CONPACCOOP se describe en el siguiente punto.

## **2. Evolución de los criterios para elaborar indicadores de Competitividad en el Sector Cooperativo Paraguayo**

La CONPACCOOP, con el apoyo de la DGRV, desde el año 2009, está elaborando y dando a conocer análisis de indicadores financieros elaborados para una muestra representativa del sector cooperativo, que son las CAC Tipo A registradas y tipificadas cada año por el INCOOP. Este análisis se ha dado en llamar “Estudio de Competitividad”, el cual es elaborado anualmente y socializado con las cooperativas sujetas a estudio y que proveyeron de la información solicitada.

La construcción de indicadores ha seguido un proceso de cambio, del cual se resaltan dos pasos importantes, no solo en cuanto a metodología aplicada sino también con

respecto al empoderamiento de la CONPACCOOP para el desarrollo de dichos Estudios de Competitividad.

## **2.1 Metodología de trabajo aplicada para la elaboración del Estudio de Competitividad**

Los Estudios de Competitividad sobre el sector cooperativo paraguayo iniciados en el año 2009 y hasta junio del año 2014 siguieron una metodología determinada conforme lo llevado a cabo por expertos consultores contratados para el efecto por la DGRV, y en dicho espacio, la responsabilidad principal de la CONPACCOOP consistía en colaborar, con los citados expertos, proveyendo la información solicitada sobre las cooperativas sujetas a estudio. Asimismo, dichos expertos brindaron capacitaciones puntuales a los técnicos de la CONPACCOOP a fin de que tomen conocimiento de la temática del estudio y también contribuir a que el proceso de recopilación de informaciones necesarias fuera más eficiente.

En la metodología inicial, dada la experiencia de los expertos en casos de otros países, fue consensuado que el estudio se basara en una muestra de cooperativas, específicamente las de Ahorro y Crédito, tipo A, dado que las mismas poseían el mayor nivel de activo en el país. Esta muestra base de las CAC Tipo A es tomada de la fuente principal que constituyen las Resoluciones anuales de Tipificación del sector cooperativo que promulga y difunde el INCOOP, cuya cantidad varía cada año de acuerdo a la evaluación del citado ente regulador.

Con respecto a los criterios utilizados para construir los denominados indicadores de competitividad, en el periodo 2009 a junio 2014, los mismos estaban relacionados con la participación de cada cooperativa en el total del sistema, con indicadores directos como los siguientes: i) Participación en el Mercado, ii) Liquidez sobre el Total de Activos, iii) Solvencia Patrimonial, iv) Morosidad, v) Cobertura de Previsiones y vi) Rentabilidad de las Organizaciones. Se destaca que este conjunto de indicadores permitió no solo que el sector tome conocimiento de la magnitud de sus operaciones y su posicionamiento en el mercado, sino también elaborar un ranking de cooperativas. Los cálculos para el posicionamiento general se realizaban por un promedio simple entre los indicadores del período analizado y su respectiva tendencia. Cabe mencionar que los resultados presentados solo mostraban el posicionamiento en el mercado, con un sesgo hacia las cooperativas de mayor nivel de activo y operaciones financieras, sin medir efectivamente la competitividad de las mismas.

Por ello, a partir de esta realidad, en el año 2015 fueron realizadas reuniones de trabajo periódicas orientadas a generar un proceso gradual y sistemático de evaluación y conceptualización de los criterios de competitividad que podrían ser incorporados al sector cooperativo. En este contexto, con un equipo multidisciplinario y con asistencia de un experto de la DGRV, se consensó la necesidad de que el Estudio de Competitividad incluya criterios que reflejen cierta Calidad Competitiva; e incluso, con el cambio de la metodología inicial, se estableció que el propósito del estudio fuese desarrollar un modelo explicativo de la competitividad de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Paraguay teniendo en cuenta factores internos de cada entidad.

Para llevar a cabo el cambio de la metodología, se consensó mantener como muestra representativa del sector cooperativo paraguayo a las CAC Tipo A, y como fuente de las mismas las Resoluciones anuales de Tipificación del sector cooperativo que emite el ente regulador, el INCOOP.

Sobre la base de la información proporcionada por las distintas cooperativas, se generó un conjunto de seis indicadores que se detallan seguidamente:

- **Productividad y Calidad de Cartera:** evaluar la solidez financiera y gerencial de las cooperativas, tomando en consideración el nivel de morosidad y las provisiones.
- **Rentabilidad:** medir la capacidad de una entidad de generar ingresos para expandirse, mantener una posición competitiva en el mercado, reponer y aumentar sus fondos patrimoniales; teniendo en cuenta el punto de equilibrio, margen financiero ajustado por riesgos así como los rendimientos que permitan cubrir el impacto inflacionario y el costo de oportunidad del capital
- **Fondeo:** medir la capacidad de una entidad de captar recursos de socios para colocarlos a través de créditos/préstamos.
- **Liquidez:** evaluar la capacidad de la entidad para enfrentar sus compromisos a corto plazo y debe ser analizada tomando en consideración la naturaleza de los pasivos; incluyendo la capacidad para contar con un fondo obligatorio de liquidez.
- **Capitalización:** medir la calidad y cantidad del capital institucional con miras a proteger los ahorros de los depositantes.
- **Costos e ingresos:** medir capacidad de la entidad para hacer frente a los gastos administrativos con sus ingresos operativos.

Se destaca que este conjunto de indicadores pueden analizarse en forma de corte transversal (en un periodo determinado) o en forma longitudinal (análisis de series de tiempo). En este sentido, para el corte transversal ya fueron realizados los Estudios de Competitividad a diciembre de los años 2014 y 2015; y se encuentra en proceso la realización del Estudio longitudinal para el periodo 2011al 2015. De esta forma, el análisis de los resultados permitirá a las cooperativas conocer su situación relativa de un área con respecto al sector (en el corte transversal) o si, conforme ha pasado el tiempo, como ha ido evolucionando dicha situación relativa acorde a las medidas adoptadas en el período objeto de estudio.

Estos indicadores, así diseñados y calificados, por área y en forma general, están articulados en un propósito de competitividad, por lo cual permiten construir las bases para complementar y desarrollar un conjunto de estrategias orientadas a consolidar y profundizar tanto la función financiera de las organizaciones de base, así como la especialización del



sector de cara a los crecientes mecanismos de competencia del mercado financiero en Paraguay.

## **2.2 Empoderamiento de la CONPACOOOP en la elaboración del Estudio de Competitividad**

La CONPACOOOP, en cumplimiento de sus funciones, ha incursionado en profundizar el análisis del sector cooperativo, y los estudios de competitividad constituyen un instrumento válido para ello.

En este contexto, el proceso de generación del Estudio de Competitividad iniciado en el año 2009 implicó pasar del trabajo individual de consultores externos contratados por la DGRV, quienes contribuían compartiendo conocimiento y experiencias; a construir un trabajo en equipo, integrado por técnicos de la CONPACOOOP y la DGRV.

Es decir, basados en experiencias anteriores, y considerando la integralidad del proceso, se identificó la necesidad de crear una instancia técnica nacional que acompañe la construcción de esta metodología, con el apoyo técnico de la DGRV. Esta estructuración de un equipo multidisciplinario de técnicos nacionales, les asesorados por la Asistencia Técnica de la DGRV, ha trabajado en generar las bases conceptuales del modelo, procesar la información y, en definitiva, constituir una base técnica nacional que permita no solo la continuidad de los procesos siguientes, sino que a partir de las experiencias iniciales se pueda profundizar los modelos, generando una complementación de la actual cultura financiera, hacia cualidades propias que identifique el sector. Adicionalmente a este criterio, y como un elemento cualitativo de significativa importancia, se obtuvo la participación directa del INCOOP como parte activa del equipo técnico, lo cual ha permitido articular criterios de normativa y competitividad a los propósitos del estudio desarrollado.

Los procesos desarrollados y articulados para la realización del presente estudio constituyen una prueba efectiva de la potencialidad del movimiento cooperativo paraguayo, basados en los beneficios de la integración cooperativa, se pueden articular procesos de conjunto con la participación directa de instancias de control, regulación y supervisión del sector, generando cambios cualitativos en los enfoque financieros, a fin de modificar paradigmas de participación a procesos y mecanismos de productividad, que nos permitan ampliar y complementar los procesos de desarrollo del sector, en beneficios de la comunidad, base de la relación asociativa y de servicio de las cooperativas de ahorro y crédito.

Cabe destacar que este cambio de los criterios y de la metodología de trabajo, ha posicionado a la CONPACOOOP como entidad de 3er grado que no solo prioriza la defensa gremial sino que potencia la innovación en el sector cooperativo paraguayo con miras al logro de la competitividad cooperativa.

### **3. Lecciones aprendidas y Valoración de los Estudios de Competitividad en el Sector de las CAC Tipo A en Paraguay**

La calificación de Competitividad en las entidades implica generar procesos para aportar criterios para un desempeño eficiente en el mercado, y a la vez aprender de la propia experiencia teniendo en cuenta los resultados obtenidos en un periodo determinado.

El proceso que lleva a cabo la CONPACCOOP para medir y analizar el nivel de competitividad de las cooperativas implica brindar no solo un diagnóstico de las mismas sino también evidenciar la necesidad de una planificación estratégica de las entidades e incluso la importancia de contar con un plan de asistencia integral, lo cual es función de las cooperativas de segundo grado (centrales y federaciones), con miras a adoptar decisiones sobre las medidas necesarias para mejorar en algún indicador clave para incrementar el nivel de competitividad cooperativa.

En este contexto, las principales lecciones aprendidas evidencian que en el proceso de elaboración de este tipo de estudios se presentan ventajas así como obstáculos a superar para continuar el proceso de mejora en los indicadores con miras a reflejar efectivamente la situación de competitividad de las cooperativas.

Entre las ventajas del proceso iniciado por la CONPACCOOP se destacan las siguientes: se ha logrado elaborar un estudio técnico en forma periódica que permite conocer la situación de competitividad de la cooperativa en un periodo determinado; también se ha logrado conformar un equipo técnico capacitado que trabaja coordinadamente con la asesoría externa de la DGRV; y por último, se ha concretado un proceso de socialización de los resultados del estudio, a nivel grupal, con la presentación general que se realiza en la sede de la Confederación, así como a través de visitas in situ a cada CAC Tipo A que ha proveído de información y desea conocer en forma individual su situación de competitividad.

Existen también obstáculos a superar en este proceso de evaluar la competitividad cooperativa, el primero de ellos hace referencia a lograr la provisión de datos e informaciones de manera oportuna y periódica; lo segundo está vinculado a la importancia de uniformar la elaboración de los balances cooperativos dando cumplimiento a lo establecido por el ente regulador INCOOP según el plan de cuentas; y por último, la necesidad de trabajo en equipo entre técnicos de la CONPACCOOP y los de las entidades sujetas a estudio. Cabe señalar que en los años 2014 y 2015 la CONPACCOOP ha obtenido una respuesta significativa en la provisión de información, contando con una respuesta efectiva de más del 90% de las CAC Tipo A en los años señalados.

En este contexto, existen perspectivas y proyecciones a futuro para avanzar en este proceso de elaborar Estudios de Competitividad se refieren a concretar los mismos no solo en forma periódica inferior al año, por ejemplo: en forma semestral, lo cual permitirá un seguimiento más oportuno y racional de las cooperativas; sino también construir la base de datos de la serie de tiempo referida al periodo 2009-2015, con miras a poder generar proyecciones de los indicadores analizados. Asimismo, ir avanzando en concretar el trabajo en equipo, no solo con los técnicos de las cooperativas sino también para formular un Plan de asistencia técnica financiera integral, para brindar el asesoramiento necesario a las cooperativas conforme los resultados de competitividad obtenidos. Cabe señalar que esta

asistencia técnica, conforme a las funciones establecidas en las normativas paraguayas, e competencia de las cooperativas de segundo grado como las centrales y federaciones. Además se pretende, con la colaboración de la asistencia técnica internacional, construir el Sistema Informático actualizado conforme a los indicadores de competitividad elaborados, en el marco del Programa Alerta Temprana.

El proceso de socialización de los Estudios de Competitividad de las CAC Tipo A permite conocer la valoración que las autoridades y técnicos de cada cooperativa tienen sobre el Estudio de Competitividad, dado que han expresado un reconocimiento altamente positivo no solo al esfuerzo que lleva a cabo la CONPACCOOP sino también a la utilidad de los resultados presentados en las visitas hechas a dichas entidades por el Equipo Técnico de la Confederación (Departamentos de Contabilidad, Administración y del OBSECOOPY); lo cual motiva aún más a seguir en este proceso que pretende contribuir a aumentar el nivel de competitividad del sector cooperativo en Paraguay.

Este camino liderado por la CONPACCOOP tendiente a brindar un instrumento de diagnóstico basado en criterios de calidad competitiva, a fin de contribuir a lograr una competitividad alta en el sector cooperativo paraguayo, se realiza siguiendo el “ambicioso plan” de la Visión 2020 de la ACI para que las cooperativas se constituyan en el “modelo empresarial” consolidado como el preferido por la gente, de más rápido crecimiento, y “líder reconocido de la sostenibilidad económica, social y medioambiental.” (ACI, 2013).

## **Conclusiones y Recomendaciones**

Como lo señalara Lord Kelvin, “Lo que no se mide, no se puede mejorar”. Y en ese sentido, se destaca que el sector bancario es quien ostenta a nivel mundial instrumentos de medición consensuados en lo que se denomina Acuerdo de Basilea, con sus diversas modificaciones y ampliaciones. Sin embargo, en el sector cooperativo coexisten diversos instrumentos elaborados tanto por organismos internacionales como nacionales, y aun cuando se encuentra caminando hacia consensuar instrumentos que permitan evaluar el impacto y la eficiencia de las entidades cooperativas, hasta la fecha no se han concretado dichos esfuerzos.

La CONPACCOOP ha tomado la posta para contar con herramientas que permitan obtener un diagnóstico de la situación de las entidades del sector cooperativo paraguayo, con criterios de calidad competitiva. Es así que, desde el año 2009, la CONPACCOOP se encuentra embarcada en un proceso de construcción de indicadores a fin de conocer la competitividad del sector cooperativo paraguayo, tomando como muestra representativa a las CAC Tipo A.

En dicho camino ha logrado no solo concretar la generación de una base de datos actualizada con informaciones y variables relevantes del sector cooperativo, a partir del CNC 2012, sino también crear una instancia de seguimiento permanente a la misma a través del Observatorio denominado OBSECOOPY, y a la vez conformar un equipo técnico multidisciplinario que, con la asistencia de la DGRV, ha podido elaborar periódicamente los Estudios de Competitividad.

Los pasos seguidos han permitido la revisión de la metodología utilizada en la selección y el cálculo de los indicadores de competitividad, pasando de una estructura

basada en participación y posicionamiento en el mercado, a una metodología centrada en criterios de cualidad competitiva que sirven de complemento a los indicadores utilizados por el ente regulador, el INCOOP; contribuyendo a que las cooperativas puedan conocer acabadamente su situación financiera y competitiva en el sistema cooperativo. Asimismo, ha posibilitado la creación de un trabajo en equipo multidisciplinario, a nivel nacional, que no solo elabora el estudio sino también lo difunde y obtiene retroalimentación sobre los resultados presentados a las entidades sujetas a estudio.

El propósito de cada Estudio de Competitividad es el desarrollar un modelo explicativo de la competitividad de la Cooperativas de Ahorro y Crédito en Paraguay teniendo en cuenta factores internos de cada entidad Cooperativa. Para el efecto, la identificación de los indicadores de competitividad más importantes así como las variables que permiten caracterizar a cada una de ellos, utilizando informaciones cuantitativas basadas en balances e informes de estados contables y financieros de cada una de las entidades al cierre de cada ejercicio anual, arrojan resultados coherentes que reflejan la eficiencia en el trabajo realizado.

Se puede afirmar que el aporte principal de este camino recorrido cuyo producto son los Estudios de Competitividad, es generar procesos al interior de las organizaciones, aportando criterios de una sana y creciente competitividad, colaborando con las entidades y su gestión gerencial a aprender continuamente de sus propias experiencias.

La recomendación principal reside en que se debe potenciar la consolidación del funcionamiento de la instancia técnica de soporte y respaldo de los procesos de calificación, basada en el equipo nacional de técnicos cooperativos, así como en la sistematización de la provisión de informaciones oportunas, logrando de esa forma estudios con periodicidad pertinente para la toma de decisiones en el sector cooperativo paraguayo.

### **Referencias Bibliográficas**

- Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 2013). Plan para una década cooperativa. Disponible en: [http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/ica\\_blueprint\\_es.pdf](http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/ica_blueprint_es.pdf)
- Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial (2014). Nota técnica. Encuesta de Inclusión Financiera 2013. Octubre, 2014. Disponible en: <http://www.incoop.gov.py/v2/wp-content/uploads/2015/04/FINAL-SPANISH-Paraguay-FI-Demand-TN.pdf>
- Confederación Paraguaya de Cooperativa Ltda. (CONPACCOOP, 2010). Estatuto Social. Disponible en: [http://www.conpacoop.coop.py/media/pdf/Estatuto\\_conpacoop.pdf](http://www.conpacoop.coop.py/media/pdf/Estatuto_conpacoop.pdf)
- Confederación Paraguaya de Cooperativa Ltda. (CONPACCOOP, 2016-a). Censo Nacional Cooperativo 2.012 (CNC 2012) Disponible en: <http://www.dropbox.com/s/e7b9bbe2bfs52oi/censo.pdf?dl=0>

- Confederación Paraguaya de Cooperativa Ltda. (CONPACCOOP, 2016-b). Observatorio Cooperativo. OBSECOOPY. Disponible en: <http://www.conpacoop.coop.py/observatoriocooperativo.php>
- De Sárraga, Alejandro y Spalding, Cassius (2002). Disciplinas Financieras para Cooperativas de Ahorro y Crédito. Soporte para la Movilización de Ahorros. Confederación Latinoamericana De Cooperativas De Ahorro Y Crédito (COLAC). Panamá. Impresora Pacífico. 2002. ISBN 9962-8828-1-8.
- INCOOP (2010). Marco Legal del Sector Cooperativo Paraguayo. Edición 2010. Revisada y actualizada. Disponible en: [http://www.incoop.gov.py/v1/wp-content/uploads/2011/05/marco\\_regulatorio1.pdf](http://www.incoop.gov.py/v1/wp-content/uploads/2011/05/marco_regulatorio1.pdf)
- INCOOP (2013). Marco Regulatorio para cooperativas del sector de ahorro y crédito. Disponible en: <http://www.incoop.gov.py/v1/wp-content/uploads/2013/11/Marco-Regulatorio-para-Cooperativas-del-Sector-de-Ahorro-y-Cr%C3%A9dito.pdf>
- INCOOP (2016). Marco Regulatorio para cooperativas del sector de ahorro y crédito. Disponible en: <http://www.incoop.gov.py/v2/wp-content/uploads/2016/08/Resoluci%C3%B3n-N%C2%BA-15.156-2016.pdf>
- Richardson, David C. (2009). Sistema de Monitoreo PERLAS. CONSEJO MUNDIAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO. SERIE DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS Número 4. Abril de 2009. Disponible en: [http://www.woccu.org/functions/view\\_document.php?id=PEARLS\\_Monograph-SP](http://www.woccu.org/functions/view_document.php?id=PEARLS_Monograph-SP)
- Téllez C., Mónica (2007). Análisis de Cooperativas de Ahorro y Crédito supervisadas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. Unidad de Desempeño del Sistema Bancario. Departamento de Análisis Financiero. Dirección de Estudios y Análisis Financiero. Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) – Chile. Fecha: Octubre de 2007. Disponible en: [https://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion\\_6421.pdf](https://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion_6421.pdf)
- Zaldivar, Mariela y Narda Sotomayor (2003). Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito: Una Visión Económica. Departamento de Análisis de Instituciones Microfinancieras. SBS Documentos de Trabajo DT/01/2003. Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. Marzo, 2003. Disponible en: <http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/coopperu.pdf>