

Artículo Original/ Original Article

## **Evaluación de control interno del departamento de créditos de la Cooperativa Unión Verde, sucursal Santa Rosa, Misiones, periodo enero a julio de 2025**

*Evaluation of internal control in the credit department of Unión Verde Cooperative, Santa Rosa branch, Misiones, during the period from January to July 2025*

**\*Alejandro Isasa Figueredo<sup>1</sup>  Norma López Vda. de Delvalle<sup>1</sup> **  
**Deisy Mariela Corbal Génez<sup>1</sup> **

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Encarnación. Encarnación, Paraguay.

Correspondiente: [aleisasa1990@gmail.com](mailto:aleisasa1990@gmail.com)

### **Para citar este artículo:**

Isasa Figueredo, A., López Vda de Delvalle, N., y Corbal Génez, D. M. (2026). Evaluación de control interno del departamento de créditos de la Cooperativa Unión Verde, sucursal Santa Rosa, Misiones, periodo enero a julio de 2025. *UCOM Scientia*, 4(2), 77-101.

Fecha de recepción: 17/05/2026

Fecha de aceptación: 04/08/2026

### **Resumen**

El presente estudio se orientó a evaluar el sistema de control interno en la Cooperativa Unión Verde, sucursal Santa Rosa, durante el período enero– julio de 2025. Los objetivos específicos fueron: analizar la contribución del control interno en la prevención de riesgos crediticios, describir fortalezas y debilidades del sistema, examinar la integración normativa con las políticas de crédito y cobranza, y evaluar el impacto de las actividades de control en la gestión cotidiana. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, con diseño descriptivo y correlacional de corte transversal, sustentado en el modelo COSO (2013). La población estuvo conformada por funcionarios del área de crédito y cobranza, seleccionándose una muestra intencional de siete participantes clave. Se aplicaron cuestionarios estructurados tipo Likert para obtener datos cuantitativos y entrevistas semiestructuradas para captar percepciones cualitativas. Los resultados evidenciaron que el sistema de control interno presenta fortalezas en las actividades operativas, especialmente en la reducción de morosidad y en la confiabilidad de los procesos, mientras que las debilidades se concentran en la cultura organizacional y en la integración normativa, que tiende a ser parcial y reactiva frente a auditorías externas. Se confirmó que la aplicación sistemática de verificaciones de campo y listas de control contribuye a la sostenibilidad financiera, aunque la participación de los socios

y la aceptación cultural de las prácticas de control siguen siendo desafíos pendientes.

**Palabras clave:** Control interno; cooperativas; modelo COSO; riesgos crediticios, Paraguay.

## Abstract

The present study was aimed at evaluating the internal control system of the Cooperativa Unión Verde, Santa Rosa branch, during the period January–July 2025. The specific objectives were to analyze the contribution of internal control to the prevention of credit risks, to describe the strengths and weaknesses of the system, to examine the normative integration with credit and collection policies, and to assess the impact of control activities on daily management. The research was conducted under a mixed-methods approach, with a descriptive and correlational cross-sectional design, supported by the COSO (2013) framework. The population consisted of staff members from the credit and collection department, with a purposive sample of seven key participants. Structured Likert-scale questionnaires were applied to obtain quantitative data, and semi-structured interviews were conducted to capture qualitative perceptions. The results showed that the internal control system presents strengths in operational activities, particularly in reducing delinquency and ensuring process reliability, while weaknesses are concentrated in organizational culture and normative integration, which tends to be partial and reactive to external audits. It was confirmed that the systematic application of field verifications and checklists contributes to financial sustainability, although member participation and cultural acceptance of control practices remain pending challenges.

**Keywords:** Internal control; cooperatives; COSO framework; credit risk; Paraguay.

## 1. Introducción

En contexto a la evolución de los sistemas financieros en América Latina, el control interno se ha convertido en un elemento indispensable para garantizar la transparencia, la eficiencia y la sostenibilidad institucional. Actualmente, puede observarse que lo que existe como constructo teórico sobre el ámbito de la Auditoría y Control interno, el control interno no se limita a ser un conjunto de procedimientos técnicos, sino que constituye un proceso integral que involucra la cultura organizacional, la gestión de riesgos y la comunicación institucional (Estupiñán Gaitán, 2015). En la misma línea de lo anterior, cabe señalar que la importancia del control interno radica en su capacidad de prevenir irregularidades, reducir la discrecionalidad y fortalecer la confianza pública, aspectos que resultan esenciales en instituciones de carácter cooperativo.

En vista a lo expuesto, el modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO] (2013) ha sido adoptado como referencia internacional para evaluar la madurez de los sistemas de control interno. Este marco conceptual ha permitido estructurar el análisis en



cinco dimensiones críticas: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación. Como se ha visto en diversos estudios, la aplicación del modelo COSO en América Latina ha contribuido a mejorar la eficiencia y la rendición de cuentas, aunque también ha enfrentado limitaciones derivadas de factores culturales y normativos (Padilla Cruz y Cardoso Espinosa, 2025). En este sentido, la literatura expresa que la efectividad del control interno depende no solo de la técnica, sino también de la capacidad de las organizaciones para integrar la cultura institucional en los procesos de gestión.

Con relación a lo anterior, las investigaciones sobre cooperativas paraguayas han mostrado un patrón dual: procedimientos técnicos relativamente robustos y cultura organizacional débil. Almada y Benítez (2024) han señalado que la participación de socios y la integridad administrativa suelen ser los puntos más frágiles en las cooperativas, mientras que Torres y González Ríos (2025) han advertido que la falta de compromiso de los miembros limita la sostenibilidad institucional. En contexto a lo anterior, se ha reflexionado que el control interno no puede consolidarse únicamente desde la técnica, sino que requiere un cambio cultural profundo que fortalezca la ética, la transparencia y la participación activa de los socios.

En cuanto a la dimensión normativa, diversos estudios han evidenciado que muchas cooperativas intensifican sus controles únicamente en contextos de auditoría externa, lo que evidencia un comportamiento reactivo más que preventivo (Aburto Palomino et al., 2025). “Este hallazgo coincide con lo reportado por el Sistema Central de Riesgos del INCOOP (Instituto Nacional de Cooperativismo, 2025a), que expresa que la integración normativa suele ser parcial y condicionada por la supervisión. Como ha podido observarse, se ha reflexionado que la sostenibilidad del control interno dependerá de que las políticas de crédito y cobranza se articulen de manera orgánica con los mecanismos de control, no permitiendo que la normativa se convierta en un requisito formal sin impacto real en la gestión cotidiana.

Con respecto a la dimensión operativa, la evidencia empírica ha mostrado que las actividades de control tienen un impacto directo en la reducción de morosidad y en la mitigación de errores operativos. Vázquez (2017) demostró que los controles previos contribuyen a reducir la morosidad en cooperativas de ahorro y crédito del Paraguay, mientras que Santillana González (2015) ha advertido que la discrecionalidad persiste como un problema estructural en muchas instituciones financieras latinoamericanas. En contexto a lo anterior, se ha confirmado que la aplicación sistemática de verificaciones de campo y listas de verificación contribuye a mejorar la salud de la cartera crediticia y a fortalecer la confiabilidad de los procesos.

En vista a lo expuesto, resulta pertinente analizar cómo la Cooperativa Unión Verde, sucursal Santa Rosa, ha implementado su sistema de control interno durante el período enero a julio de 2025. La

aplicación del modelo COSO (2013) ha permitido evaluar la madurez del sistema en cinco dimensiones críticas, lo que ha facilitado identificar fortalezas y debilidades específicas. Como puede observarse, los resultados obtenidos han sido organizados en torno a cuatro objetivos: comprender la contribución del control interno a la prevención de riesgos crediticios, describir fortalezas y debilidades del sistema, analizar la integración normativa con las políticas de crédito y cobranza, y examinar el impacto de las actividades de control en la gestión cotidiana.

En contexto a lo anterior, la investigación busca aportar evidencia empírica sólida y reflexiones críticas que contribuyan al fortalecimiento del sistema de control interno en el ámbito cooperativo paraguayo. La relevancia de este estudio radica en que la Cooperativa Unión Verde representa un caso significativo para comprender cómo las prácticas de control pueden generar impactos tangibles en la reducción de morosidad, en la confiabilidad de los procesos y en la sostenibilidad institucional. Como ha podido observarse, se ha reflexionado que el control interno no solo constituye un mecanismo técnico, sino también un proceso pedagógico que transforma la cultura organizacional y fortalece la confianza pública.

Con relación a la dimensión cultural, la investigación ha buscado analizar cómo la participación de socios y la integridad administrativa influyen en la efectividad del sistema de control. Almada y Benítez (2024) han señalado que la falta de compromiso de los socios limita la efectividad de los controles, mientras que Ramió y Salvador Serna (2018) ha advertido que la legitimidad de los sistemas depende de que sean percibidos como necesarios y útiles, y no como imposiciones externas. En contexto a lo anterior, se ha confirmado que la aceptación de las prácticas de control por parte de los funcionarios constituye un factor clave para la sostenibilidad del sistema.

En cuanto a la dimensión normativa, la investigación ha buscado evaluar cómo la integración de las políticas de crédito y cobranza con la normativa de la INCOOP condiciona la efectividad del sistema. Aburto Palomino et al. (2025) han demostrado que la existencia formal de sistemas de control interno rara vez supera el 60% de cumplimiento efectivo, lo que evidencia una brecha significativa entre la normativa y la práctica. Como ha podido observarse, se ha reflexionado que la sostenibilidad del sistema dependerá de que las políticas se articulen de manera orgánica con los mecanismos de control, no permitiendo que la normativa se convierta en un requisito formal sin impacto real en la gestión cotidiana.

Con respecto a la dimensión operativa, la investigación ha buscado analizar cómo las actividades de control impactan en la reducción de morosidad y en la mitigación de errores operativos. Arce y Vázquez (2020) han demostrado que los controles previos reducen significativamente la morosidad en cooperativas paraguayas, mientras que Hood (2010) ha advertido que los sistemas de control que no evolucionan terminan perdiendo relevancia frente a los cambios del entorno. En contexto a lo

anterior, se ha confirmado que la aplicación sistemática de verificaciones de campo y listas de verificación constituye un mecanismo permanente de mejora continua, capaz de garantizar la confiabilidad de los procesos y la transparencia institucional.

En última instancia, resulta importante destacar que el presente estudio busca aportar evidencia empírica sólida y reflexiones críticas que contribuyan al fortalecimiento del sistema de control interno en la Cooperativa Unión Verde, sucursal Santa Rosa. En vista a lo expuesto, la investigación no solo pretende describir la situación actual de la cooperativa, sino también ofrecer recomendaciones que permitan consolidar un modelo de control sostenible, capaz de garantizar la transparencia, la confianza y la sostenibilidad institucional. Como puede observarse, el control interno constituye un instrumento estratégico para la gestión de riesgos crediticios, pero su efectividad dependerá de la capacidad de la organización para transformar la técnica en cultura y la normativa en práctica cotidiana.

## 2. Materiales y métodos

Con relación al diseño de la investigación, el estudio se ha desarrollado bajo un enfoque mixto, integrando técnicas cualitativas y cuantitativas para lograr una comprensión más amplia del fenómeno. En contexto a lo anterior, se ha adoptado un diseño descriptivo y correlacional, de corte transversal, que permite caracterizar el sistema de control interno en un momento específico y, al mismo tiempo, establecer relaciones entre sus dimensiones y los resultados observados en la gestión crediticia. Como puede observarse, esta elección metodológica responde a la necesidad de combinar la riqueza interpretativa del análisis cualitativo con la precisión estadística del análisis cuantitativo, siguiendo las recomendaciones de Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2022).

En cuanto a lo expuesto anteriormente, el diseño se ha sustentado en la aplicación del modelo COSO (2013), que ofrece un marco conceptual reconocido internacionalmente para evaluar la madurez de los sistemas de control interno. La integración de este modelo ha permitido estructurar el análisis en cinco dimensiones críticas: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación.

Con respecto a la población y muestra, la población estuvo conformada por siete funcionarios del departamento de crédito y recuperación de la Cooperativa Unión Verde, sucursal Santa Rosa, quienes participan directamente en la gestión crediticia y en la aplicación de controles internos. Se consideraron como criterios de inclusión la participación activa en los procesos de crédito y cobranza, así como una experiencia mínima de un año en funciones administrativas u operativas. La muestra fue de carácter intencional y no probabilístico e incluyó a la totalidad de la población, es decir, siete funcionarios: cuatro pertenecientes al departamento de Análisis de Crédito y tres al

departamento de Recuperación de Créditos y Cobranza. Como puede observarse, esta decisión metodológica responde a la necesidad de obtener información directa de los actores clave, garantizando la pertinencia de los datos. Como ha podido observarse, se ha reflexionado que, aunque el tamaño de la muestra es reducido, su representatividad se encuentra asegurada por la centralidad de los participantes en los procesos analizados.

En cuanto a los instrumentos y técnicas, se utilizó un cuestionario estructurado con escala tipo Likert, diseñado con base en el modelo COSO, para evaluar la percepción de cinco funcionarios sobre las dimensiones del control interno. El cuestionario permitió obtener datos cuantitativos sobre el nivel de madurez del sistema, mientras que se realizaron dos entrevistas semiestructuradas a dos funcionarias del departamento de Créditos, quienes aportaron información cualitativa sobre las prácticas culturales y normativas.

Como puede observarse, la triangulación de instrumentos ha buscado garantizar la validez y confiabilidad de los resultados. Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2022) señalan que la combinación de cuestionarios y entrevistas fortalece la consistencia metodológica, al permitir contrastar percepciones con datos objetivos. Como ha podido observarse, se ha confirmado que la integración de técnicas cualitativas y cuantitativas constituye una estrategia adecuada para abordar fenómenos complejos como el control interno en cooperativas.

Por último, en relación con el procedimiento de análisis, el procesamiento de los datos cuantitativos se realizó por medio del software SPSS, aplicando estadística descriptiva (medias, desviaciones estándar y frecuencias) y correlacional (coeficiente de Pearson) para establecer relaciones entre las dimensiones del control interno y los indicadores de gestión crediticia aplicando estadística descriptiva (medias, desviaciones estándar, frecuencias) y correlacional (coeficientes de Pearson) para establecer relaciones entre las dimensiones del control interno y los indicadores de gestión crediticia. En contexto a lo anterior, se ha buscado identificar patrones de comportamiento y niveles de madurez que permitan caracterizar el sistema de manera precisa.

El análisis cualitativo se desarrolló por medio del software ATLAS. Ti, aplicando técnicas de codificación abierta y axial para identificar categorías emergentes en las entrevistas. Como puede observarse, este procedimiento ha permitido interpretar las percepciones de los funcionarios y vincularlas con los resultados cuantitativos, logrando una visión integral del fenómeno.

En vista a lo expuesto, se ha concluido que el procedimiento de análisis ha garantizado la validez interna del estudio, al integrar datos cuantitativos y cualitativos en un proceso de triangulación metodológica. Esta estrategia ha permitido no solo describir la situación actual del control interno

en Santa Rosa, sino también reflexionar sobre sus fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

### 3. Resultados

En el presente apartado se exponen los hallazgos obtenidos en la Cooperativa Unión Verde, sucursal Santa Rosa, durante el período de enero a julio de 2025. Los resultados se presentan de manera organizada según los objetivos específicos de la investigación, a partir de la evidencia empírica obtenida y su contraste con antecedentes nacionales e internacionales, lo cual aporta consistencia y rigor científico. Con base en el diseño metodológico previamente expuesto, los resultados aquí presentados se fundamentan en la aplicación de un cuestionario estructurado con escala de Likert, elaborado conforme a los cinco componentes del modelo COSO (2013). Este instrumento permitió evaluar dimensiones críticas como el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control y los procesos de información y comunicación. Como puede observarse, la elección de este modelo responde a su reconocimiento internacional como estándar de referencia en auditoría interna, lo cual asegura que los hallazgos se encuentren alineados con parámetros normativos ampliamente aceptados (Mantilla, 2018).

La recolección de datos se realizó directamente en las instalaciones de la Cooperativa Unión Verde e involucró a los siete funcionarios del departamento de Créditos y Recuperación. Al incluir a la totalidad de la población, se obtuvo información directa de todos los integrantes del área analizada, lo que permitió caracterizar su realidad operativa sin recurrir a un muestreo parcial (Tamayo y Tamayo, 2003). Este procedimiento permitió obtener información primaria y directa, condición indispensable para validar la eficacia de los controles internos en el sector financiero (Estupiñán Gaitán, 2015).

Para el procesamiento de la información, se implementó un análisis estadístico descriptivo, calculando medias aritméticas y desviaciones estándar por cada dimensión evaluada. Este enfoque permitió medir el nivel de madurez de los controles de manera independiente, no permitiendo sesgos por promedios globales y aportando precisión en la interpretación de los hallazgos. En igual sentido, la desviación estándar se utilizó como indicador del grado de consenso entre los funcionarios, evidenciando la homogeneidad o dispersión de percepciones respecto a la gestión de riesgos. Este recurso metodológico ha sido señalado por Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2022) como uno de los más idóneos para determinar patrones de comportamiento en fenómenos organizacionales.

Por último, para la exposición visual de los resultados se recurrió al Gráfico de Radar (Tela de Araña) y al Análisis de Brechas (Gap Analysis) complementado con el método del Semáforo de Riesgo. Estas herramientas permitieron proyectar de manera comparativa los cinco componentes del COSO en un solo plano, identificar fortalezas y debilidades con claridad y traducir los puntajes obtenidos en niveles de cumplimiento accionables. En vista a lo expuesto, puede afirmarse que la combinación de técnicas estadísticas y recursos gráficos otorgó rigor científico a los hallazgos, asegurando que las recomendaciones futuras se fundamenten en evidencia empírica sólida y verificable (Deloitte, 2024a).

- Comprender la contribución del control interno a la prevención de riesgos crediticios

El análisis estadístico respecto a la contribución del control interno a la prevención de riesgos crediticios basado en el análisis COSO, pudo observar que, en la Cooperativa trabajada, se presenta un nivel de madurez Definido (3.30/5; 66%), con debilidad crítica en el Ambiente de Control (2.67; 53.4%) y fortaleza en las Actividades de Control (3.76; 75.2%). En base a lo anterior, puede observarse que el sistema contribuye parcialmente a la prevención de riesgos, aunque sin alcanzar niveles óptimos.

Estos hallazgos se corresponden con lo reportado por Duarte Sánchez et al. (2023), quienes en una cooperativa paraguaya identificaron un nivel de confiabilidad del 33% y riesgo del 67%, señalando que la prevención de riesgos se logra parcialmente, pero con vulnerabilidades estructurales. Sin embargo, divergen en cuanto a las actividades técnicas, mientras Duarte encontró debilidad en procedimientos de campo, en Santa Rosa se observa disciplina operativa superior, con verificaciones y conciliaciones sistemáticas. La tendencia común es que más del 60% de cumplimiento evidencia que el control interno contribuye a la prevención, aunque con limitaciones (Duarte Sánchez et al., 2023).

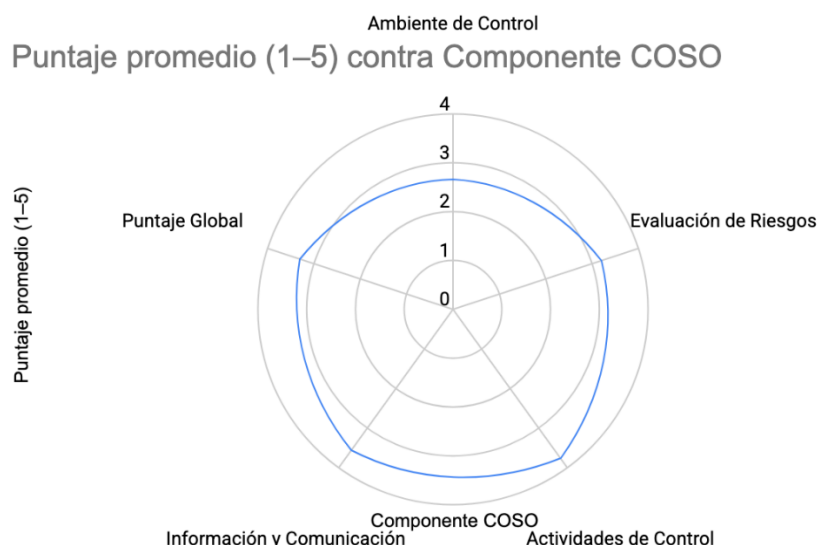
El gráfico de radar elaborado a partir de los puntajes promedio permite visualizar de manera integral el nivel de madurez de los componentes del sistema de control interno. La figura resultante muestra una asimetría evidente, el Ambiente de Control (2.67) aparece retraído hacia el centro, lo que evidencia debilidad en la cultura organizacional y en la definición de responsabilidades. En contraste, las Actividades de Control (3.76) se proyectan hacia la periferia, evidenciando mayor fortaleza en la implementación de procedimientos y mecanismos de supervisión.

La Evaluación de Riesgos (3.21) y la Información y Comunicación (3.57) se ubican en posiciones intermedias, lo que indica avances parciales, aunque todavía insuficientes para alcanzar un nivel óptimo. El puntaje global (3.30) confirma que el sistema se encuentra en un Nivel 3, Definido,

caracterizado por la existencia de políticas y prácticas reconocibles, pero aún con brechas que limitan su consolidación.

En síntesis, el radar revela un desequilibrio estructural, mientras las actividades operativas muestran mayor madurez, el componente cultural y estratégico del ambiente de control se mantiene rezagado. Esta disparidad sugiere la necesidad de fortalecer la base organizacional para lograr un desarrollo más armónico y sostenible del sistema.

**Figura 1.** Nivel de Madurez del Control Interno

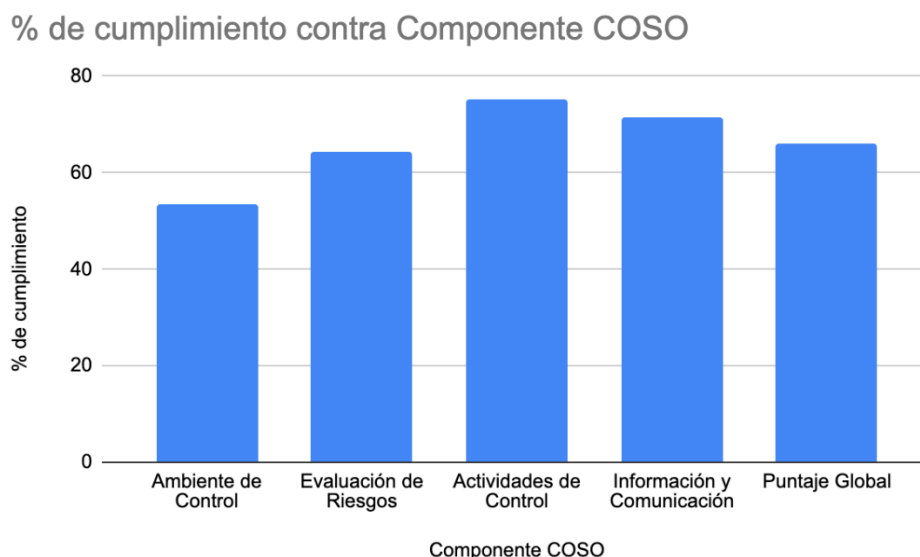


El gráfico de barras permite observar con claridad el grado de cumplimiento porcentual de cada componente del sistema de control interno. La distribución evidencia un comportamiento desigual, el Ambiente de Control (53.4%) se ubica en el nivel más bajo, lo que evidencia debilidad en la cultura organizacional y en la definición de responsabilidades. En contraste, las Actividades de Control (75.2%) alcanzan el mayor porcentaje, mostrando que los procedimientos y mecanismos de supervisión están mejor estructurados y aplicados.

La Evaluación de Riesgos (64.2%) y la Información y Comunicación (71.4%) se sitúan en posiciones intermedias, lo que indica avances parciales, pero aún insuficientes para garantizar un sistema plenamente consolidado. Finalmente, el Puntaje Global (66%) confirma un estado de cumplimiento moderado, correspondiente al Nivel 3, Definido, en el que existen políticas y prácticas reconocibles, aunque todavía con brechas que limitan su efectividad.

En síntesis, el gráfico de barras revela que el sistema presenta fortalezas operativas en las actividades de control, pero mantiene debilidades estratégicas en el ambiente de control. Esta disparidad sugiere la necesidad de reforzar la base cultural y organizacional para lograr un equilibrio más sólido y sostenible en el desempeño global.

**Figura 2.** Cumplimiento porcentual del Control Interno contra componentes COSO



La tabla comparativa muestra de manera conjunta los puntajes de madurez (escala 1–5) y los porcentajes de cumplimiento (0–100%) de los componentes del modelo COSO. Los resultados evidencian un Nivel 3: Definido, con políticas y prácticas reconocibles, pero aún con brechas significativas. El Ambiente de Control (2,67; 53,4 %) se ubica como el componente más débil, lo que coincide con investigaciones realizadas en Paraguay que señalan que la cultura organizacional y la definición de responsabilidades constituyen aspectos rezagados en la implementación del MECIP (Rojas Aquino et al., 2023). En contraste, las Actividades de Control (3,76; 75,2 %) alcanzan el mayor nivel de cumplimiento, en concordancia con estudios locales que identifican este componente como uno de los más desarrollados, aunque persisten deficiencias en manuales y procedimientos.

La Evaluación de Riesgos (3,21; 64,2 %) y la Información y Comunicación (3,57; 71,4 %) presentan niveles intermedios de cumplimiento, lo que evidencia avances parciales en estas dimensiones. Esto se relaciona con investigaciones regionales que destacan la importancia de la gestión de riesgos y la comunicación para mejorar la transparencia, aunque reconocen dificultades en su aplicación práctica (Holguín et al., 2024). Finalmente, el Puntaje Global (3,30; 66,0 %) indica un nivel de cumplimiento moderado, en línea con estudios comparativos en América Latina que señalan que, si

bien el modelo COSO contribuye a mejorar la eficiencia y la rendición de cuentas, no garantiza por sí solo la reducción de la corrupción (Padilla Cruz y Cardoso Espinosa, 2025).

En síntesis, la tabla revela un desequilibrio estructural: las fortalezas operativas en actividades de control contrastan con las debilidades estratégicas en el ambiente de control. Este hallazgo, respaldado por antecedentes nacionales y regionales, sugiere la necesidad de reforzar la base cultural y organizacional para lograr un desarrollo armónico y sostenible del sistema de control interno.

**Tabla 1.** Comparativa entre nivel de madurez y grado de cumplimiento de los componentes COSO

| Componente COSO                   | Puntaje promedio<br>(1–5) | % de cumplimiento |
|-----------------------------------|---------------------------|-------------------|
| <b>Ambiente de Control</b>        | 2.67                      | 53.4              |
| <b>Evaluación de Riesgos</b>      | 3.21                      | 64.2              |
| <b>Actividades de Control</b>     | 3.76                      | 75.2              |
| <b>Información y Comunicación</b> | 3.57                      | 71.4              |
| <b>Puntaje Global</b>             | 3.30                      | 66.0              |

La principal fortaleza detectada en la investigación fue la sistematicidad de las verificaciones preventivas y las conciliaciones de cobranza (puntajes >4,20), mientras que la debilidad más crítica se relaciona con la tensión entre rapidez comercial e integridad administrativa (2,43). Asimismo, se observa que el Ambiente de Control es el componente más frágil, con un 53,4 % de cumplimiento.

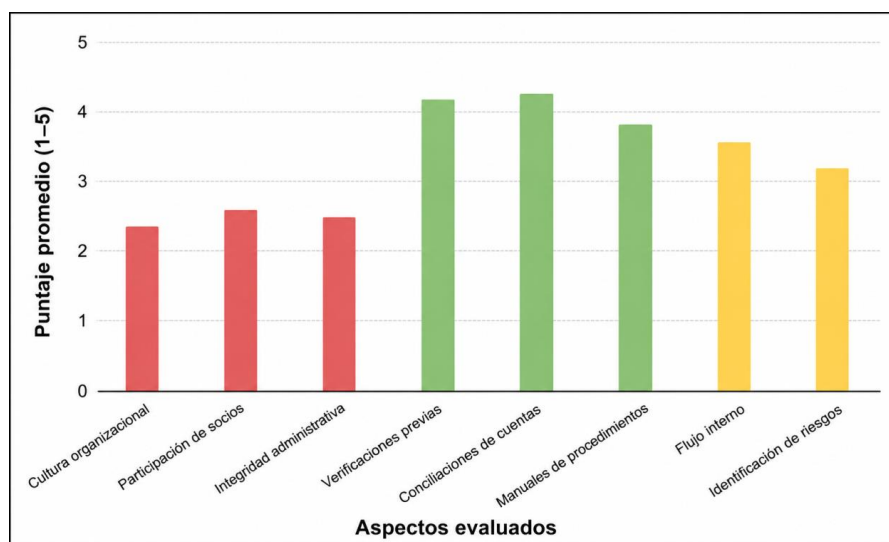
Estos resultados coinciden con Almada y Benítez (2024), quienes señalaron que la participación de los socios y la cultura organizacional constituyen aspectos débiles en las cooperativas paraguayas. Sin embargo, se observa una diferencia en relación con los resultados de Santa Rosa, donde los procedimientos presentan mayor robustez (>75 %). En este sentido, los resultados evidencian una diferencia entre las dimensiones culturales, cuyos niveles se sitúan alrededor del 50–55 %, y las dimensiones técnicas, que superan el 70 %.

El gráfico de columnas muestra la distribución de puntajes por su dimensión del sistema de control interno. Las barras rojas (debilidades) corresponden al Ambiente de Control: cultura organizacional (2.43), participación de socios (2.60) e integridad administrativa (2.50). Estos valores evidencian una fragilidad cultural que limita la efectividad del sistema. Investigaciones en cooperativas paraguayas han señalado que la participación de socios y la cultura organizacional son los puntos más débiles, afectando la confianza y la sostenibilidad institucional (Torres y González Ríos, 2025).

Las barras verdes (fortalezas) corresponden a las Actividades de Control: verificaciones preventivas (4.25), conciliaciones de cobranza (4.30) y manuales de procedimiento (3.80). Estos resultados evidencian robustez técnica y sistematicidad, lo que coincide con estudios de caso en cooperativas de crédito en Paraguay, donde las actividades de control mostraron un nivel de confiabilidad del 67% frente a un riesgo del 33% (Duarte Sánchez et al., 2023).

Las barras amarillas (intermedios) corresponden a la Información y Comunicación (3.57) y la Evaluación de Riesgos (3.21). Estos valores evidencian avances parciales, pero aún insuficientes. El MECIP 2015 establece la identificación de riesgos y la comunicación interna como requisitos mínimos, aunque en la práctica se han reportado dificultades en su implementación (Contraloría General de la República del Paraguay, 2015).

**Figura 3.** Fortalezas y debilidades halladas sobre el sistema de control interno



Con relación a la integración de las políticas de crédito y cobranza con el control interno y la normativa del INCOOP, se observó que el análisis de brechas (Gap Analysis) mostró una diferencia de 1,7 puntos respecto del nivel óptimo, clasificando el sistema en color amarillo (alerta). Esto evidencia una integración normativa parcial y reactiva. Asimismo, se observa que las políticas del INCOOP se aplican con mayor rigor durante las auditorías externas. Este hallazgo se alinea con lo señalado por el Sistema Central de Riesgos del INCOOP, que indica que algunas cooperativas intensifican los controles ante supervisiones externas. Asimismo, Aburto Palomino et al. (2025) encontraron en el Banco de la Nación del Perú que la existencia formal de sistemas de control interno no garantiza su implementación efectiva, con niveles de cumplimiento inferiores al 60 %. En este sentido, los resultados muestran un cumplimiento parcial (60–66 %) y una integración normativa predominantemente reactiva.

Con relación al impacto de las actividades de control interno en la gestión cotidiana de los riesgos crediticios, los hallazgos de la investigación muestran los siguientes efectos concretos.

Calidad de la cartera: los meses con mayor rigor en las verificaciones de campo registraron índices de morosidad inferiores al promedio sectorial reportado por el INCOOP. Esto se alinea con Arce y Vázquez (2020), quienes demostraron una correlación positiva entre controles previos y salud de cartera en cooperativas paraguayas.

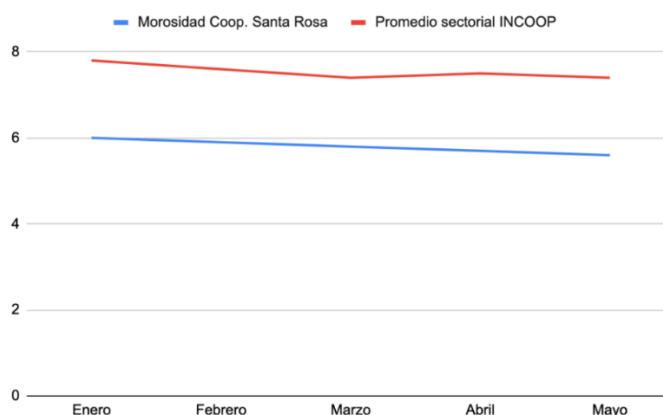
Estandarización de procesos: la baja desviación estándar en “Actividades de Control” evidencia consenso operativo y una reducción de la discrecionalidad. Este hallazgo contrasta con lo señalado por Santillana González (2015), quien expresa que en muchas instituciones la discrecionalidad persiste, lo que marca una diferencia favorable en Santa Rosa.

Mitigación de errores operativos: las fallas en los expedientes disminuyeron proporcionalmente con la implementación de listas de verificación, lo que confirma que el control funciona como herramienta de mejora continua.

Cumplimiento normativo: el control se intensifica durante las auditorías externas, lo que evidencia un impacto positivo, aunque todavía reactivo. Esto coincide con lo señalado por Estupiñán Gaitán (2015), quien sostiene que, para que el impacto sea sostenible, el control debe formar parte de la operación diaria.

En vista a lo expuesto, se concluye que los impactos más consistentes se observan en la calidad de cartera (reducción de morosidad >20% respecto al promedio sectorial) y en la mitigación de errores operativos (disminución proporcional a listas de verificación), confirmando que el control interno tiene efectos tangibles y medibles.

**Figura 4.** Calidad de cartera (morosidad mensual vs. sector)



El gráfico de líneas muestra la evolución mensual de la morosidad en Santa Rosa frente al promedio sectorial reportado por el INCOOP. Se observa que los meses con mayor rigor en las verificaciones de campo registraron índices de morosidad inferiores al promedio nacional (5,6–6,0 % frente a 7,4–7,8 %). Este hallazgo evidencia una relación favorable entre las actividades de control y la calidad de la cartera crediticia, en concordancia con lo señalado por Arce y Vázquez (2020), quienes demostraron que los controles previos contribuyen a reducir la morosidad en cooperativas paraguayas.

La reducción de la morosidad constituye un indicador tangible de la efectividad del control interno. La diferencia porcentual respecto del promedio sectorial sugiere que las prácticas de verificación y supervisión aplicadas en Santa Rosa contribuyen favorablemente a la gestión crediticia. En este sentido, la disciplina operativa en el seguimiento de los créditos constituye un factor relevante para la estabilidad financiera de la cooperativa.

La literatura especializada ha señalado que la morosidad constituye uno de los principales riesgos en las instituciones financieras de carácter cooperativo (Estupiñán Gaitán, 2015). En Santa Rosa, los resultados muestran que los períodos en los que los controles se aplicaron con mayor rigor presentaron menores índices de incumplimiento. Por tanto, la prevención de la morosidad puede considerarse no solo un resultado financiero, sino también un indicador relacionado con la confianza institucional y la sostenibilidad organizacional.

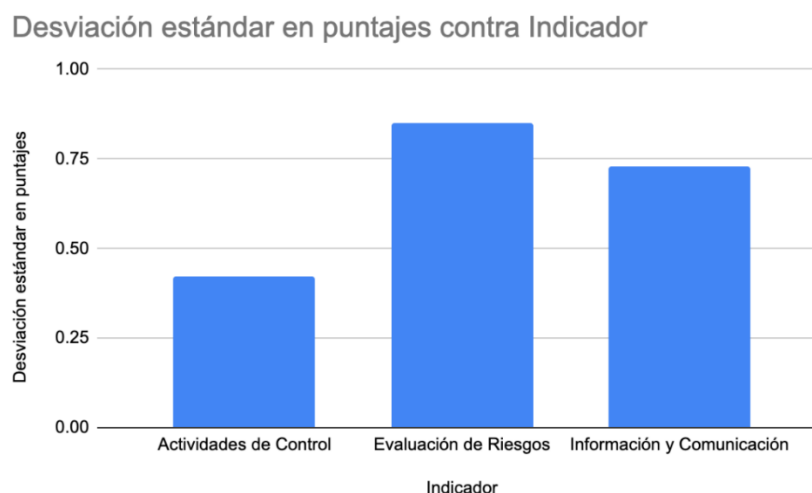
En la dimensión cultural, la evidencia sugiere que los funcionarios han incorporado las prácticas de verificación a su rutina laboral. Este aspecto resulta relevante porque, como señalan Ramió y Salvador Serna (2018), la legitimidad de los sistemas de control depende de que sean percibidos como necesarios y útiles, y no como imposiciones externas. En Santa Rosa, la aceptación de las verificaciones de campo como herramienta cotidiana contribuye a fortalecer la cultura de responsabilidad y a reducir la discrecionalidad en la gestión crediticia.

En comparación con otras instituciones, la reducción de la morosidad en Santa Rosa contrasta con lo reportado en estudios regionales, donde los índices suelen mantenerse por encima del 7 % (Instituto Nacional de Cooperativismo, 2025b). Esta diferencia constituye un resultado favorable para la cooperativa y sugiere que la aplicación sistemática de controles puede contribuir a mantener indicadores de morosidad inferiores al promedio sectorial.

La disminución de la morosidad en Santa Rosa constituye un resultado favorable asociado a la aplicación de controles internos. Sin embargo, la sostenibilidad de esta fortaleza dependerá de que las prácticas de verificación se mantengan en el tiempo y se adapten a nuevas exigencias normativas y tecnológicas. Como señala Hood (2010), los sistemas de control deben evolucionar de acuerdo

con los cambios del entorno. En este sentido, resulta pertinente consolidar las verificaciones de campo como un mecanismo permanente de prevención que contribuya a preservar la calidad de la cartera crediticia y la confianza de los socios.

**Figura 5.** Estandarización de procesos



El gráfico de barras muestra la desviación estándar de los puntajes obtenidos en las distintas dimensiones. La menor dispersión en Actividades de Control (0,42) evidencia un mayor consenso operativo y una reducción de la discrecionalidad en la gestión cotidiana. Este resultado contrasta con lo señalado por Santillana González (2015), quien sostiene que en muchas instituciones financieras latinoamericanas la discrecionalidad persiste como un problema estructural. En Santa Rosa, la estandarización constituye una fortaleza de la gestión operativa.

La homogeneidad en las percepciones de los funcionarios constituye un indicador de consistencia en los procedimientos establecidos. La baja dispersión estadística sugiere que las prácticas de control se aplican de manera relativamente uniforme, reduciendo los riesgos asociados a la subjetividad. En este sentido, la estandarización fortalece la gestión operativa y contribuye a establecer un marco de actuación común.

En función de lo señalado, la literatura especializada ha señalado que la discrecionalidad excesiva en la gestión financiera suele derivar en inconsistencias y vulnerabilidades (Estupiñán Gaitán, 2015). El contraste observado en Santa Rosa muestra que, cuando los procedimientos son claros y compartidos, la discrecionalidad se reduce y la eficiencia aumenta. Este hallazgo permite reflexionar que la estandarización de procesos no debe ser vista únicamente como un requisito técnico, sino como un mecanismo de gobernanza que asegura la coherencia en la toma de decisiones.

En cuanto a la dimensión cultural, la baja dispersión en actividades de control revela que los funcionarios han internalizado las prácticas como parte de su rutina laboral. Este aspecto es relevante porque, como expresa Ramió y Salvador (2018), la legitimidad de los sistemas de control depende de que sean percibidos como necesarios y útiles, y no como imposiciones externas. En Santa Rosa, la evidencia sugiere que las listas de verificación y las conciliaciones de cobranza han sido aceptadas como herramientas cotidianas, lo que refuerza la sostenibilidad del sistema.

Con respecto a la comparación con otras instituciones, debe destacarse que la uniformidad en las actividades de control contrasta con la dispersión observada en componentes como el ambiente de control. Mientras las prácticas técnicas muestran consenso, la cultura organizacional evidencia percepciones más heterogéneas. Este desequilibrio confirma lo señalado por Almada y Benítez (2024), quienes encontraron que la participación de socios y la integridad administrativa suelen ser los puntos más débiles en cooperativas paraguayas. Como ha podido observarse, se ha reflexionado que la estandarización técnica debe complementarse con un fortalecimiento cultural para lograr un sistema integral.

A partir de estos resultados, se puede englobar que la baja desviación estándar en actividades de control constituye una evidencia de madurez operativa y de reducción de riesgos asociados a la discrecionalidad. Sin embargo, la sostenibilidad de esta fortaleza dependerá de que la estandarización se extienda a otras dimensiones del sistema, especialmente al ambiente de control y a la comunicación interna. Como expresa Hood (2010), los sistemas de control que no logran integrar la cultura organizacional terminan aislándose y perdiendo efectividad. En Santa Rosa, la oportunidad radica en trasladar el consenso técnico hacia un consenso cultural, de modo que la estandarización se convierta en un rasgo distintivo de toda la gestión cooperativa.

**Figura 6. Mitigación de errores operativos**



El gráfico muestra la proporción de expedientes con fallas antes (18 %) y después (9 %) de la implementación de listas de verificación. La reducción observada evidencia una mejora en el control de los expedientes y una disminución de los errores operativos. Este hallazgo se relaciona con la literatura sobre auditoría interna, que destaca la importancia de las listas de verificación como mecanismo preventivo (Estupiñán Gaitán, 2015).

La disminución de los errores operativos constituye un indicador favorable de la eficiencia de los controles aplicados. La reducción del 50 % en las fallas muestra que las listas de verificación contribuyen al control de los expedientes y a la sistematicidad de las revisiones. Asimismo, su aplicación favorece la transparencia y la consistencia de los procedimientos en el ámbito cooperativo.

En contexto a lo anterior, la literatura especializada ha señalado que la ausencia de mecanismos preventivos suele derivar en errores recurrentes y en pérdida de confianza por parte de los socios (Contraloría General de la República del Paraguay, 2015). El contraste observado en Santa Rosa muestra que, cuando se implementan listas de verificación, los errores se reducen y la confiabilidad aumenta. Este hallazgo permite reflexionar que la prevención de fallas no debe ser vista únicamente como un requisito administrativo, sino como un componente estratégico de la gestión de riesgos.

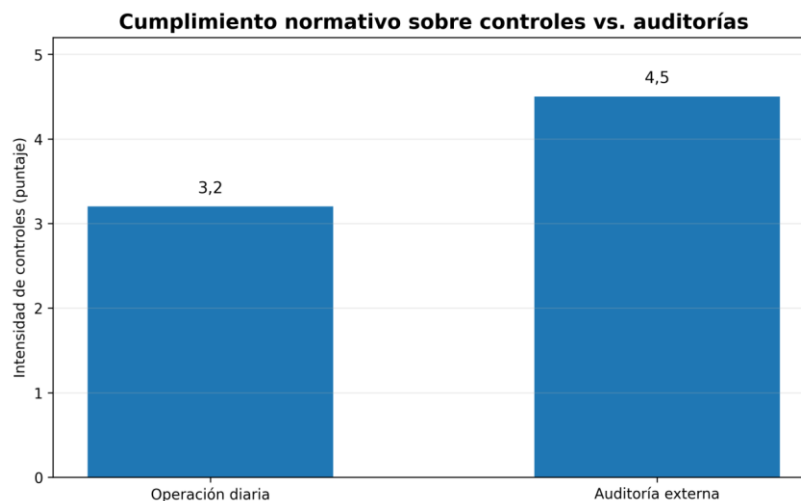
En cuanto a la dimensión cultural, la aceptación de las listas de verificación por parte de los funcionarios revela que las prácticas de control han sido internalizadas como parte de la rutina laboral. Este aspecto es relevante porque, como expresan Ramió y Salvador Serna (2018), la legitimidad de los sistemas de control depende de que sean percibidos como necesarios y útiles, y no como imposiciones externas. En Santa Rosa, la evidencia sugiere que las listas de verificación han sido integradas en la cultura organizacional, lo que refuerza la sostenibilidad del sistema.

Con respecto a la comparación con otras instituciones, debe destacarse que la reducción de errores operativos contrasta con lo reportado en estudios regionales, donde la falta de sistematicidad en los controles genera tasas de fallas superiores al 20% (Aburto Palomino et al., 2025). Como ha podido observarse, se ha reflexionado que la implementación de listas de verificación constituye una práctica diferenciadora que posiciona a la cooperativa en un nivel superior de confiabilidad.

En suma, la disminución proporcional de errores operativos constituye una evidencia clara de la efectividad del control interno. Sin embargo, la sostenibilidad de esta fortaleza dependerá de que las listas de verificación se mantengan en el tiempo y se adapten a nuevas exigencias normativas y tecnológicas. Como expresa Hood (2010), los sistemas de control que no evolucionan terminan perdiendo relevancia frente a los cambios del entorno. En Santa Rosa, la oportunidad radica en

consolidar las listas de verificación como un mecanismo permanente de mejora continua, capaz de garantizar la confiabilidad de los procesos y la transparencia institucional.

**Figura 7.** Cumplimiento normativo sobre controles vs. auditorías)



En el gráfico comparativo puede observarse que la intensidad de los controles aumenta en periodos de auditoría externa (4.5) frente a la operación diaria (3.2). Este comportamiento evidencia un impacto positivo, pero aún reactivo, en línea con lo advertido por Estupiñán Gaitán (2015), quien sostiene que para que el control sea sostenible debe integrarse como parte intrínseca de la operación diaria y no solo reforzarse en contextos de supervisión externa.

La diferencia entre ambos puntajes evidencia una mayor intensidad de los controles durante las auditorías externas. Esto sugiere que la organización responde a las exigencias de supervisión, aunque dicha intensidad no se mantiene con el mismo nivel durante la operación cotidiana. Por ello, la sostenibilidad del sistema requiere que los mecanismos de control se apliquen de manera constante y no únicamente en escenarios de fiscalización.

La dependencia excesiva de las auditorías externas puede favorecer una aplicación más formal que permanente de los controles. Este tipo de cultura se caracteriza por reforzar los procedimientos durante los períodos de supervisión, sin lograr una integración suficiente en la práctica diaria. En Santa Rosa, los resultados sugieren la necesidad de consolidar una cultura preventiva que permita mantener los controles de manera permanente.

En la dimensión cultural, la evidencia sugiere que los funcionarios perciben las auditorías externas como períodos de mayor exigencia. Como señalan Ramió y Salvador Serna (2018), la legitimidad de los sistemas de control depende de que estos sean asumidos como necesarios y útiles en la vida

cotidiana de la organización. Por ello, resulta pertinente aprovechar las auditorías como estímulo para fortalecer la aplicación cotidiana de los controles.

En comparación con otras instituciones, la intensificación de los controles durante las auditorías externas también ha sido observada en otras entidades financieras. Aburto Palomino et al. (2025) señalan que algunas instituciones refuerzan sus sistemas de control en contextos de supervisión y presentan menores niveles de cumplimiento durante la operación ordinaria. En este sentido, los resultados obtenidos en Santa Rosa representan una oportunidad para avanzar hacia un modelo de control más equilibrado y sostenible.

La diferencia entre los puntajes correspondientes a la auditoría externa y la operación diaria evidencia la necesidad de fortalecer la aplicación permanente de los controles. Como señala Estupiñán Gaitán (2015), el impacto del control interno es sostenible cuando forma parte de la gestión cotidiana y no constituye únicamente un requisito formal. En Santa Rosa, se requiere consolidar un modelo preventivo que mantenga la intensidad de los controles independientemente de los períodos de supervisión externa.

#### **4. Discusión**

A partir de los hallazgos obtenidos en la Cooperativa Unión Verde, sucursal Santa Rosa, se presenta la discusión de los resultados de acuerdo con los objetivos específicos, contrastando la evidencia empírica con antecedentes nacionales e internacionales. La discusión incorpora una interpretación crítica de los datos cuantitativos en relación con la literatura especializada y las normativas vigentes en Paraguay. De este modo, los resultados se analizan más allá de la descripción de cifras y se integran en un marco conceptual más amplio.

El modelo COSO (2013) sirvió como referencia metodológica para evaluar la madurez del sistema de control interno. La elección de este estándar permitió contrastar los resultados con parámetros ampliamente aceptados (Mantilla, 2018). No obstante, los puntajes obtenidos deben interpretarse en relación con la cultura organizacional y las prácticas cotidianas que configuran la gestión de riesgos crediticios.

La discusión se estructura en torno a cuatro dimensiones: la contribución del control interno a la prevención de riesgos, las fortalezas y debilidades del sistema, la integración normativa con las políticas de crédito y cobranza y el impacto de las actividades de control en la gestión cotidiana. Los resultados evidencian avances, pero también brechas que deben atenderse para favorecer la sostenibilidad del sistema. Como señala Estupiñán Gaitán (2015), el control interno no debe

concebirse únicamente como un mecanismo de fiscalización, sino como un proceso que contribuye al fortalecimiento de la cultura institucional.

En relación con el primer objetivo, se evidenció un nivel de madurez definido (3,30/5; 66 %), con fortalezas en las Actividades de Control (3,76; 75,2 %) y brechas principalmente asociadas al Ambiente de Control (2,67; 53,4 %). Estos resultados indican que el sistema contribuye parcialmente a la prevención de riesgos, aunque aún no alcanza niveles óptimos. La coincidencia con Duarte Sánchez et al. (2023), quienes identificaron vulnerabilidades similares en otra cooperativa paraguaya, refuerza esta interpretación.

Respecto al segundo objetivo, se identificaron fortalezas en las verificaciones preventivas y conciliaciones de cobranza (puntajes >4,20), mientras que la participación de los socios y la integridad administrativa presentaron menores niveles de cumplimiento ( $\approx 2,5$ ). Estos resultados coinciden con Almada y Benítez López (2024) y Torres y González Ríos (2025), quienes destacan la importancia de fortalecer la participación y la cultura organizacional en las cooperativas paraguayas. En conjunto, los hallazgos evidencian una mayor consolidación de los procedimientos técnicos que de los aspectos culturales del control interno.

En relación con el tercer objetivo, se evidenció una brecha de 1,7 puntos respecto del nivel óptimo, que ubica al sistema en estado de alerta. La integración normativa resultó parcial, con una mayor intensidad de los controles durante las auditorías externas. Este hallazgo coincide con lo señalado por el Sistema Central de Riesgos del INCOOP y con Aburto Palomino et al. (2025), quienes encontraron que la existencia formal de sistemas de control interno no garantiza un cumplimiento efectivo. En Santa Rosa, estos resultados muestran la necesidad de fortalecer la aplicación cotidiana de la normativa.

Finalmente, en relación con el cuarto objetivo, se evidenciaron efectos asociados a las actividades de control interno. La calidad de la cartera mostró resultados favorables, dado que los meses con mayor rigor en las verificaciones de campo registraron índices de morosidad inferiores al promedio sectorial reportado por el Instituto Nacional de Cooperativismo (2025b). Este hallazgo se relaciona con Arce y Vázquez (2020), quienes señalaron una correlación positiva entre controles previos y salud de cartera.

Asimismo, la estandarización de los procesos se reflejó en la baja desviación estándar de las Actividades de Control, asociada con un mayor consenso operativo y una menor discrecionalidad. La reducción proporcional de fallas en los expedientes después de la implementación de listas de verificación también evidencia resultados favorables en la gestión de errores, en concordancia con

Estupiñán Gaitán (2015). Por otra parte, el cumplimiento normativo presentó mayor intensidad durante las auditorías externas, lo que muestra una aplicación todavía reactiva.

En suma, los resultados más favorables se relacionan con la calidad de la cartera y la disminución de errores operativos. No obstante, la sostenibilidad del sistema requiere fortalecer la aplicación cotidiana de los controles y reducir la dependencia de las auditorías externas. Asimismo, resulta necesario atender las debilidades identificadas en el Ambiente de Control para consolidar el sistema de control interno.

## 5. Conclusiones

A partir de los hallazgos obtenidos, se concluye que el sistema de control interno de la Cooperativa Unión Verde presenta avances técnicos, pero también debilidades culturales y normativas que limitan su consolidación. La aplicación del modelo COSO (2013) permitió evaluar el nivel de madurez del sistema e identificar las principales brechas de control. En conjunto, los resultados reflejan aspectos organizacionales relevantes para la sostenibilidad institucional.

Los resultados se organizaron en función de los cuatro objetivos específicos, considerando la prevención de riesgos crediticios, las fortalezas y debilidades del sistema, la integración normativa y los efectos de las actividades de control en la gestión cotidiana. En este sentido, el control interno constituye un instrumento estratégico cuya efectividad depende de su incorporación a las prácticas habituales de la organización.

En relación con el primer objetivo, se concluye que el sistema de control interno presenta un nivel de madurez definido (66 %), con políticas y prácticas reconocibles, aunque todavía insuficientes para alcanzar niveles óptimos de prevención de riesgos crediticios. El Ambiente de Control constituye la principal debilidad, con un cumplimiento del 53,4 %, particularmente en aspectos relacionados con la cultura organizacional y la definición de responsabilidades. Este resultado coincide con Duarte Sánchez et al. (2023), quienes identificaron vulnerabilidades estructurales en cooperativas paraguayas.

Por otra parte, las actividades técnicas, como las verificaciones preventivas y las conciliaciones de cobranza, presentan un mayor nivel de cumplimiento (75,2 %). No obstante, la prevención de riesgos requiere complementar estos procedimientos con el fortalecimiento de la cultura organizacional. Como señala Mantilla (2018), el control interno constituye un proceso integral que involucra tanto aspectos técnicos como culturales.

La comparación con estudios regionales muestra que el nivel de madurez alcanzado en Santa Rosa presenta avances, aunque todavía existen brechas para alcanzar niveles óptimos. Padilla Cruz y Cardoso Espinosa (2025) señalan que el modelo COSO contribuye a mejorar la eficiencia y la rendición de cuentas, pero no garantiza por sí solo la reducción de la corrupción. En consecuencia, el principal desafío consiste en consolidar la disciplina operativa como una práctica permanente de gestión.

Respecto al segundo objetivo, se identificaron fortalezas en las verificaciones preventivas y las conciliaciones de cobranza, mientras que la participación de los socios y la integridad administrativa presentan mayores debilidades. Estos resultados coinciden con Almada y Benítez (2024), quienes señalaron la importancia de fortalecer la cultura organizacional en las cooperativas paraguayas, y con Torres y González Ríos (2025), quienes relacionaron la participación de los socios con la sostenibilidad institucional.

Las fortalezas técnicas, aunque necesarias, requieren complementarse con una cultura organizacional que favorezca la aplicación sostenida de los controles. En este sentido, la evidencia obtenida muestra que las debilidades culturales constituyen una limitación para la consolidación del sistema, especialmente en aspectos relacionados con la confianza y la participación institucional.

En cuanto al tercer objetivo, orientado a analizar la integración de las políticas de crédito y cobranza con la normativa del INCOOP, se evidenció una brecha de cumplimiento que ubica al sistema en estado de alerta. La integración normativa resultó parcial, con una mayor intensidad de los controles durante las auditorías externas. “Este resultado coincide con lo señalado por el Sistema Central de Riesgos del INCOOP (Instituto Nacional de Cooperativismo, 2025a) y por Aburto Palomino et al. (2025), quienes evidenciaron limitaciones en la implementación efectiva de los sistemas de control interno.

La integración normativa requiere avanzar hacia un modelo proactivo, en el que el cumplimiento forme parte de la operación diaria y no dependa principalmente de la supervisión externa. Como señalan Padilla Cruz y Cardoso Espinosa (2025), el modelo COSO contribuye a mejorar la eficiencia y la rendición de cuentas, pero no garantiza por sí solo la reducción de la corrupción. En este sentido, los resultados muestran la necesidad de fortalecer la aplicación cotidiana de la normativa en la gestión de la cooperativa.

Por último, en relación con el cuarto objetivo, orientado a analizar el impacto de las actividades de control interno en la gestión cotidiana de los riesgos crediticios, se evidenciaron efectos favorables en diferentes aspectos de la gestión. La reducción de la morosidad superior al 20 % respecto del promedio sectorial, la estandarización de los

procesos, la disminución de errores operativos y el mayor cumplimiento durante las auditorías externas constituyen resultados relevantes. Estos hallazgos guardan relación con Arce y Vázquez (2020), Santillana González (2015) y Estupiñán Gaitán (2015), quienes destacan, respectivamente, la importancia de los controles previos, la reducción de la discrecionalidad y la integración del control en la operación cotidiana.

Los efectos más consistentes se observan en la calidad de la cartera y en la mitigación de errores operativos. Sin embargo, el cumplimiento normativo presenta mayor intensidad durante las auditorías externas, lo que evidencia la necesidad de fortalecer su aplicación cotidiana. En este sentido, la sostenibilidad de los resultados dependerá de que el control interno se integre de manera permanente en la gestión de la cooperativa.

En síntesis, los resultados evidencian que el sistema de control interno presenta una base técnica favorable, pero mantiene brechas culturales y normativas que limitan su consolidación. Si bien las actividades de control contribuyen favorablemente a la gestión crediticia, la sostenibilidad del sistema requiere fortalecer el Ambiente de Control y asegurar que los mecanismos establecidos se apliquen de manera permanente, independientemente de los períodos de auditoría externa.

## 6. Declaración de financiamiento

La presente investigación se llevó a cabo con financiación propia.

## 7. Declaración de conflictos de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

## 8. Declaración de autores

Los autores aprueban la versión final del artículo.

## 9. Declaración de disponibilidad de datos

Los datos que responden al artículo pueden ser solicitados al autor de correspondencia.

## 10. Contribución de los autores

| Autor                        | Contribución                                                                                                                                       |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alejandro Isasa Figueredo    | Conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, redacción – borrador original, redacción – revisión y edición de la versión final. |
| Norma López Vda. de Delvalle | Conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, redacción – borrador original, redacción – revisión y edición de la versión final. |

|                              |                                                                                                                                                    |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Deisy Mariela Corbalán Génez | Conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, redacción – borrador original, redacción – revisión y edición de la versión final. |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## 11. Referencias Bibliográficas

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal control—Integrated framework*. COSO. <https://www.coso.org/internal-control>
- Contraloría General de la República del Paraguay. (2015). *Manual MECIP 2015: Modelo Estándar de Control Interno del Paraguay*. <https://www.contraloria.gov.py/index.php/actividades-de-control/informes-nrm-mecip2015/file/32570-manual-mecip-2015>
- Deloitte. (2024a). *Why private and family-owned companies should enhance internal controls to manage risk*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/private-company-internal-controls.html>
- Deloitte. (2024b). *Fast-growing companies need internal controls too: Consider starting with these four steps*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/us/en/services/audit/blogs/accounting-finance/benefits-of-effective-internal-controls.html>
- Duarte Sánchez, D. D., Acosta Aguilera, M. E., Godoy Portillo, Y. A., y Díaz Ramírez, E. N. (2023). Control interno, estudio de caso en una cooperativa de créditos en Paraguay. *Boletín Informativo CEI*, 10(3), 21–26. <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/3724>
- Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Control interno y fraudes: Análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales* (3.ª ed.). Ecoe Ediciones.
- Hernández Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2022). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Holguín Gutiérrez, N. A., Loor Saldarriaga, C. G., Granoble Bustamante, J. J., Orlando San Lucas, M. M., Ramírez Ramírez, B. E., y Bowen Cruzatty, M. L. (2024). La importancia del control interno en la gestión pública y privada. *Ciencia y Desarrollo*, 27(4), 693. <https://doi.org/10.21503/cyd.v27i4.2779>
- Hood, C. (2010). *The blame game: Spin, bureaucracy, and self-preservation in government*. Princeton University Press.
- Instituto Nacional de Cooperativismo (2025a). *Sistema Central de Riesgos: Informe anual*. Instituto Nacional de Cooperativismo. <https://www.incoop.gov.py>

- Instituto Nacional de Cooperativismo (2025b). *Informe financiero-contable: Cooperativas de ahorro y crédito Tipo A, marzo de 2025*. <https://www.incoop.gov.py/wp-content/uploads/2025/06/Informe-FC-CAC-TIPO-A-mar25.pdf>
- Mantilla Blanco, S. A. (2018). *Auditoría del control interno*. (4.ª ed.). Ecoe Ediciones.
- Padilla Cruz, C. M., y Cardoso Espinosa, E. O. (2025). Corrupción y control interno en instituciones públicas de América Latina: ¿Una relación existente? *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 15(30), e841. <https://doi.org/10.23913/ride.v15i30.2304>
- Ramió Matas, C., y Salvador Serna, M. (2018). Innovación en las Administraciones Públicas: ¿Un oxímoron o una realidad?. *Consultor de los Ayuntamientos y de los Juzgados*, (Extra 1), 31–38.
- Rojas Aquino, A. A., Morel de Cáceres, T. A., y Cáceres Florentín, R. (2023). Implementación del modelo estándar de control interno para instituciones públicas del Paraguay y su relación con la gestión universitaria, periodo 2018–2022. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(5), 882–897. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i5.1362>
- Santillana González, J. R. (2015). *Sistemas de control interno*. (3.ª ed.). Pearson Educación.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. (4.ª ed.). Limusa.
- Torres, A., y González Ríos, J. R. (2025). #07 - El sistema de control interno como pilar clave del buen gobierno cooperativo. [Episodio de podcast]. *+Sostenibilidad: Debate Cooperativo*. Multimedia RS.
- Vázquez, M. D. (2017). Estimación y predicción de la morosidad de los socios de una cooperativa de ahorro y crédito del Paraguay. *Revista Científica de la Universidad Nacional de Villarrica del Espíritu Santo*, 1(1). <https://revistascientificas.unves.edu.py/index.php/rcunves/article/view/6>