

**Programa de Capacitación en Control Interno como Apoyo Estratégico a la
Revisoría Fiscal y Auditoría Interna: Estudio de Caso en COPACRÉDITO**

Lucelys Mendoza Mosquera, Yina Tatiana Hernández Duran

**Trabajo de grado para Optar el Título de Especialista en Revisoría Fiscal y
Auditoría Externa**

Director

Sindy Mayerly Pérez Pérez

Magíster en Finanzas

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

Facultad de Contaduría Pública

Especialización en Revisoría y Auditoría Externa

2025

Dedicatoria

Dedico este proyecto a mis padres, hijas y esposo por ser mi inspiración constante, por su amor y sacrificio que me han permitido alcanzar este logro. A mi hermana, por su guía, compañía y ánimo inagotable. Este triunfo también es de ustedes.

Así mismo, dedico este proyecto a mí misma, por no rendirme, por levantarme cada vez que las cosas se pusieron difíciles y por creer en mis sueños de ser una mejor profesional.

Lucelys Mendoza Mosquera

Agradezco con todo mi corazón a Dios, porque fue Él el artífice de este momento. En esos tiempos en los que todo parecía carecer de dirección y propósito, se hizo presente, recordándome el camino que debía recorrer y haciendo que Su voluntad se volviera más fuerte que mis planes. Su presencia fue mi refugio, dándome la sabiduría y la fortaleza necesarias para continuar.

Dedico este logro a Él, mi soporte y fuente de fortaleza; a mis padres, por ser mi apoyo incondicional, ejemplo de esfuerzo y amor inquebrantable; y a mi familia, ese lugar seguro al que siempre puedo regresar, donde encuentro comprensión, compañía y paz.

De manera muy especial, dedico la obtención de este logro a mi prima Luz Marina Mendoza Mármol, quien estuvo presente durante todo el proceso, brindándome su ayuda incondicional, sus consejos y su apoyo constante. Su compañía fue un pilar fundamental que me animó a perseverar y a creer que todo esfuerzo tiene su recompensa.

También a mis amigos, quienes con su amor, oraciones y palabras de aliento me respaldaron y acompañaron en este camino, recordándome que los sueños se alcanzan con fe y centrando mi atención y mirada en Él autor y artífice de mi vida.

Yina Tatiana Hernández Duran

Agradecimientos

Agradezco a Dios, por darme la fuerza, sabiduría y perseverancia para culminar este proyecto. Así mismo, agradezco a mis padres, a mi esposo y a mis hijas por su apoyo incondicional en este proceso, su amor y palabras de apoyo fueron mi motor durante este proceso.

A mis profesores y tutores, por su paciencia, orientación y por compartir sus conocimientos con dedicación y compromiso. Un agradecimiento especial a mi hermana Luz Marina Mendoza Mármol, quien colaboró activamente para que este proyecto fuera una realidad hoy en día. A todos, mi más sincero agradecimiento.

Lucelys Mendoza Mosquera

A Dios, por su presencia constante, por guiar cada paso de este proceso y darme la fortaleza necesaria para culminar con éxito esta etapa de mi vida. A la Universidad, por brindar el espacio académico y humano que permitió mi crecimiento profesional y personal durante esta formación. A los docentes del programa, por su entrega, conocimiento y orientación, que contribuyeron al desarrollo de mis competencias y al fortalecimiento de mi ser profesional. A mis compañeros de estudio, por compartir experiencias, aprendizajes y momentos que enriquecieron este camino.

Finalmente, agradezco a Copacrédito, la empresa donde laboro, por ser un espacio de aprendizaje, formación continuo y crecimiento. En especial, a aquellas personas valiosas que, con su amistad, oraciones y palabras de aliento, me inspiraron a mantenerme firme, a creer en mis capacidades y a seguir avanzando con fe y determinación.

Yina Tatiana Hernández Duran

Contenido

Introducción	11
1. Programa de Capacitación en Control Interno como Apoyo Estratégico a la Revisoría Fiscal y Auditoría Interna: Estudio de Caso en COPACRÉDITO	14
1.1 Planteamiento del problema	14
1.2 Justificación	16
1.3 Objetivos	18
1.3.1 Objetivo general	18
1.3.2 Objetivos específicos	18
2. Marco referencial	20
2.1 Marco teórico	20
2.1.1 Fundamentos Conceptuales del Control Interno: La Perspectiva COSO y la Naturaleza Dual Cooperativa	20
2.1.2 El Modelo COSO 2013: Análisis de Componentes y Desafíos en el Aseguramiento .	21
2.1.3 Articulación Regulatoria: COSO y la Política Integral de Supervisión Basada en Riesgos (PISBR)	24
2.1.4 Revisoría Fiscal y Auditoría Interna: El CI como Evidencia y Soporte de Juicio Profesional	25
2.1.5 Cultura Organizacional, Ética y Capacitación: El Factor Humano de la Sostenibilidad	26
2.2 Marco conceptual	27
2.3 Marco legal	31
3. Método	33

4. Resultados	41
4.1 Resultados fase de Diagnostico	41
4.2 Resultados Fase de formulación.....	52
4.3 Resultados Fase de Establecimiento	56
4.4 Resultados Fase de Valoración	59
5. Conclusiones	64
Referencias.....	66
Apéndices.....	71

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Alcance y Objetivos Estratégicos por Fases</i>	34
Tabla 2 <i>Estructura de la Población y Muestra del Estudio</i>	36
Tabla 3 <i>Instrumentos de Evaluación y Fiscalización por Fases</i>	37
Tabla 4 <i>Estructura del programa de capacitación basado en el modelo COSO (2013) y la PISBR (Supersolidaria, 2025)</i>	53
Tabla 5 <i>Comparación de resultados por componente del modelo COSO antes y después del programa de capacitación</i>	57
Tabla 6 <i>Relación entre riesgos identificados, acciones formativas aplicadas y nivel de mitigación alcanzado</i>	61

Lista de figuras

Figura 1 <i>Conocimiento de manuales de procedimientos</i>	42
Figura 2 <i>Cultura de transparencia organizacional</i>	43
Figura 3 <i>Identificación de riesgos financieros y operativos</i>	44
Figura 4 <i>Conocimiento de mecanismos de prevención de fraudes</i>	45
Figura 5 <i>Conocimiento de políticas de créditos, cartera y conciliaciones</i>	46
Figura 6 <i>Claridad y oportunidad de la comunicación interna</i>	47
Figura 7 <i>Seguimiento efectivo de la auditoría interna y revisoría fiscal</i>	48
Figura 8 <i>Cumplimiento de observaciones de auditoría</i>	49

Lista de apéndices

Apéndice A <i>Encuesta Diagnóstica</i>	71
Apéndice B <i>Formato de Entrevista Semiestructurada</i>	73
Apéndice C <i>Formato de Rubrica de Validación</i>	74
Apéndice D <i>Organización y Verificación de la Prueba Piloto del Programa de Capacitación</i> .	75
Apéndice E <i>Sílabus Académico</i>	77

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general implementar un programa piloto de capacitación para fortalecer el sistema de control interno en COPACRÉDITO, concebido como un apoyo estratégico para la revisión fiscal y la auditoría interna. En el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito en Colombia, se identifica una dificultad recurrente en alinear las políticas de control interno con las competencias técnicas y la apropiación cultural de su personal operativo. Esta tesis abordó la problemática mediante un programa de capacitación piloto rigurosamente diseñado bajo la arquitectura del modelo COSO (2013) y la Política Integral de Supervisión Basada en Riesgos (PISBR) de la Supersolidaria. El estudio empleó un enfoque mixto secuencial explicativo (diagnóstico, formulación, establecimiento y valoración), donde participaron 35 colaboradores en la fase inicial y 21 en la prueba piloto. Los resultados iniciales mostraron que menos del 50% del personal se sentía seguro en temas clave como la identificación de riesgos, la prevención de fraudes y el cumplimiento normativo. Después del programa, se registró un aumento promedio entre el 25% y el 29% en el conocimiento de los componentes COSO, con mejoras destacadas en evaluación de riesgos e información y comunicación. Más allá de estas cifras, el programa logró un cambio en la percepción del control, pasando de verlo como una obligación a entenderlo como una responsabilidad compartida y preventiva. Los líderes confirmaron la reducción de errores recurrentes y resaltaron que esta capacitación fortalece la supervisión, permitiendo a revisores y auditores enfocarse en riesgos estratégicos complejos.

Palabras clave: Control Interno, Revisoría Fiscal, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Auditoría, Modelo COSO.

Abstract

The general objective of this research was to implement a pilot training program to strengthen the internal control system at COPACRÉDITO, conceived as strategic support for fiscal review and internal audit. Within the context of savings and credit cooperatives in Colombia, a recurring difficulty is identified in aligning internal control policies with the technical skills and cultural appropriation of their operational staff. This thesis addressed this problem through a rigorously designed pilot training program based on the COSO framework (2013) and the Comprehensive Risk-Based Supervision Policy (PISBR) of the Superintendency of Solidarity Economy (Supersolidaria). The study employed a sequential explanatory mixed-methods approach (diagnosis, formulation, establishment and valuation), with 35 employees participating in the initial phase and 21 in the pilot test. Initial results showed that less than 50% of the staff felt confident in key areas such as risk identification, fraud prevention, and regulatory compliance. Following the program, an average increase between 25% and 29% in knowledge of the COSO components was recorded, with notable improvements in risk assessment and information and communication. Beyond these figures, the program achieved a shift in the perception of control, moving from viewing it as an obligation to understanding it as a shared and preventative responsibility. Leaders confirmed the reduction in recurring errors and highlighted that this training strengthens oversight, allowing reviewers and auditors to focus on complex strategic risks.

Keywords: Internal Control, Statutory Auditing, Savings and Credit Cooperatives, Auditing, COSO Framework.

Introducción

Las cooperativas de ahorro y crédito en Colombia se constituyen en un pilar clave en la economía solidaria ya que según (García Bravo et al., 2021, p. 230) estas desempeñan un rol fundamental, al facilitar el acceso a servicios financieros a una amplia gama de la población, que ha sido tradicionalmente excluida del sistema bancario convencional. Sin embargo, la viabilidad y sostenibilidad de estas organizaciones están supeditadas a la solidez de sus estructuras internas, en particular de sus sistemas de control interno (Manrique Poveda, 2022, p. 12). El contexto actual, caracterizado por riesgos económicos, han expuesto las vulnerabilidades del sector, incrementando la morosidad y las pérdidas, lo que exige una gestión de riesgos proactiva, en lugar de un enfoque reactivo (Fabara Gálvez, 2022, p. 40; Guevara et al, 2024, p. 194).

Esta problemática se materializa en la presente investigación, la cual tiene como caso de estudio la cooperativa COPACRÉDITO, donde los hallazgos evidencian áreas de mejora específicas que inciden en la efectividad del control interno, específicamente la ausencia de programas de capacitación continua y una supervisión de procesos poco robusta (Velasco & Melo, 2023, p. 36). Estas limitaciones no solo amenazan la estabilidad de la organización, sino que repercuten de forma directa en la función de los órganos de fiscalización, como la revisoría fiscal y la auditoría interna; Según lo observado por (García Bravo et al., 2021, p. 231), dichas limitaciones reducen en las cooperativas su capacidad para anticipar riesgos y salvaguardar los recursos que son propiedad de los asociados.

Los hallazgos de auditorías gubernamentales confirman que muchas entidades del sector solidario enfrentan dificultades en el establecimiento de entornos de control y sistemas de monitoreo, lo que causa preocupación legítima en el personal de la alta dirección

(Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2024, pp. 12–15). En respuesta a este panorama, el propósito de esta investigación es implementar un programa de capacitación piloto orientado al fortalecimiento del sistema de control interno en COPACRÉDITO. En concordancia con lo dicho por Gómez y Ospina (2022, pp. 55–70), esta iniciativa no solo busca transformar el proceso pedagógico implementando capacitaciones en control interno, sino erigirse como apoyo estratégico para la labor de la revisoría fiscal y la auditoría interna. Este objetivo cierra las brechas identificadas en la formación del personal, garantizando prácticas sostenibles de supervisión y cumplimiento.

Un enfoque pedagógico bien estructurado puede mitigar riesgos de manera proactiva, fomentando una cultura de responsabilidad compartida entre los asociados y el equipo directivo. La contribución de la investigación trasciende el caso de estudio, ya que genera beneficios sociales al contribuir al fortalecimiento de las organizaciones solidarias (Pacho-Velecela & Vásquez-Acuña, 2025, pp. 33–45) y además académicamente, aporta al debate sobre la articulación entre modelos internacionales como el COSO y la realidad normativa colombiana como enfatizan Gómez y Ospina (2022, pp. 259–265), produciendo insumos prácticos y replicables en otras entidades del sector, con estructuras y necesidades similares.

La investigación aporta al ámbito profesional, al erigirse como una herramienta de gestión que proporciona insumos valiosos a revisores fiscales y auditores, permitiéndoles optimizar su labor. Al contar con personal capacitado, se reduce la incidencia de hallazgos repetitivos en auditorías (Guevara, Torres-Palacios & Narváez-Zurita, 2024, pp. 200–210). En el ámbito institucional, el fortalecimiento del control interno se traduce en mayor confianza de los asociados y un cumplimiento más riguroso de las exigencias regulatorias; ya que según la Supersolidaria

(2022, p.7), esto robustece la transparencia operativa y eleva la percepción de solidez ante los entes externos.

La pertinencia de la investigación se sustenta en referentes teóricos recientes, que sustentan la relevancia de la capacitación en procedimientos de control interno y su respectiva apropiación institucional; dichas intervenciones generan mejoras significativas en la gestión diaria, lo que añade valor práctico al estudio. La presente investigación, se inscribe en la línea institucional de Pedagogía Contable de la Universidad Santo Tomás, al reconocer que la revisoría fiscal y la auditoría van más allá de simples tareas técnicas. Se entienden como procesos formativos y transformadores que contribuyen a moldear la cultura organizacional. De este modo, propone una estrategia pedagógica aplicada que facilita la apropiación institucional con relación a los procedimientos de control, lo que se traduce en mejoras significativas en la gestión diaria (Requena Guerrero, 2021, p.21; Uno et al., 2023, p. 35).

Para finalizar, el documento se estructura lógicamente para facilitar su comprensión, en este orden de ideas el primer capítulo presenta el planteamiento del problema, el segundo desarrolla el marco referencial, el tercero explica la metodología de investigación; el cuarto describe los resultados obtenidos; y el quinto expone las conclusiones y recomendaciones originadas del estudio.

.

1. Programa de Capacitación en Control Interno como Apoyo Estratégico a la Revisoría Fiscal y Auditoría Interna: Estudio de Caso en COPACRÉDITO

1.1 Planteamiento del problema

Según COSO (2013) el control interno es un conjunto de procesos integrados que aseguran las operaciones y viabilizan el alcance de los objetivos operativos, de información financiera y de cumplimiento normativo en las organizaciones. En el contexto colombiano, las cooperativas de ahorro y crédito enfrentan desafíos estructurales, entre ellos, recursos limitados, la complejidad normativa y culturas organizacionales con baja madurez en control. (García Bravo et al., 2021, p. 231) señalan que estas entidades deben equilibrar su misión solidaria con mecanismos preventivos para mitigar los riesgos inherentes y se fortalezca la gobernanza interna.

En el caso de COPACRÉDITO, se identificó que, pese a la existencia de manuales y políticas de control formalmente documentadas, su implementación operativa es débil, generando brechas de conocimiento entre lo normativo y lo práctico. Como resultado se da la tendencia a repetir errores, que comprometen la eficacia del sistema de control interno y eleva el riesgo de incumplimiento normativo. Tal como lo advierte Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria, 2024, p. 11), la falta de rigor en la aplicación de controles afecta la confiabilidad de la información financiera y debilita la estabilidad institucional en entornos regulados.

En este sentido, se identificaron aspectos susceptibles de mejora en la dimensión de información y comunicación en el sistema de control interno, principalmente en las áreas no contables. Aun cuando el área contable aplica las NIIF para PYMES (IASB, 2015, p.15), otras dependencias carecen de formación técnica suficiente para consolidar datos confiables, afectando

la calidad de la información disponible para la toma de decisiones estratégicas. Situación que impacta directamente la labor de la revisoría fiscal y la auditoría, al limitar el alcance de información suficiente y adecuada para emitir juicios profesionales debidamente fundados.

La ausencia de una evaluación de riesgos sistemática ha derivado en episodios de fraude no detectados oportunamente, lo que evidencia una cultura organizacional de tipo reactivo. Las actividades de control se activan únicamente después de ocurridas las irregularidades, sin mecanismos preventivos ni sistemas de alerta temprana. De acuerdo con la Supersolidaria (2022, p.7), la supervisión continua y la prevención han de integrarse como componentes transversales en el control interno, sobre todo en operaciones delicadas que manejan recursos de los asociados.

Las brechas identificadas en COPACRÉDITO presentan similitudes con hallazgos en otras entidades del sector solidario. Ejemplo de ello se encuentra FEMGED que registra altos niveles de cartera vencida (Díaz & Sánchez, 2024, p.35), mientras que Cooprovitec opera con más del 67 % de sus procesos sin manuales formalizados (Velasco & Melo, 2023, p.36), lo que evidencia fallas en el diseño y ejecución de actividades de control. Los ejemplos observados reflejan limitaciones en el ambiente de control y en la evaluación de riesgos.

La existencia sostenida de aspectos no conformes en los cinco componentes del sistema de control interno definidos por COSO, que son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión; configura un problema de alta relevancia institucional y profesional. Las intervenciones deben generar impactos medibles en la calidad de la información, la reducción de riesgos y el fortalecimiento de la supervisión interna, en concordancia con los estándares de auditoría y revisoría fiscal. A partir de lo anterior, se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo contribuye la implementación de un programa de capacitación en control interno al fortalecimiento de la Revisoría Fiscal y la Auditoría Interna en la cooperativa COPACRÉDITO?

1.2 Justificación

El sector cooperativo de ahorro y crédito es un motor social y económico vital en Colombia que impulsa la inclusión financiera. El impacto de las debilidades en el control interno va más allá de lo administrativo; ya que afecta la confianza de los asociados y pone en riesgo la sustentabilidad institucional Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria, 2024, p. 11). Por esta razón, una intervención pedagógica implementada no solo reduce las vulnerabilidades, sino que también fortalece la capacidad de recuperación organizacional al alinear la gestión con principios éticos y de solidaridad que respaldan el modelo cooperativo.

A nivel institucional, la investigación es una respuesta a una necesidad específica de COPACRÉDITO, sobre las oportunidades de mejora identificadas en el control interno, que impactan la revisoría fiscal y la auditoría interna; por lo que el enfoque de diseñar un modelo de formación adaptado a la entidad resulta esencial para cerrar esa brecha, mejorando la transparencia y la supervisión diaria. En este sentido Hernández et al. (2024, pp. 10–12) demuestran que este enfoque convierte los hallazgos en soluciones prácticas y listas para replicarse. La experiencia académica ha demostrado que un proceso formativo adecuado conecta la teoría con la práctica, reduciendo errores y elevando la eficiencia.

En términos normativos, la investigación está en línea con lo que exige la Supersolidaria, la cual establece que para asegurar el cumplimiento de la ley y la eficiencia operacional se requiere tener sistemas de control interno efectivos. No obstante, los reportes de supervisión muestran que la industria frecuentemente no cumple con las normas, lo cual eleva el riesgo de sanciones y

deterioro institucional. Velasco & Melo (2023, p. 36) afirman que esta situación requiere reacciones proactivas, como programas de capacitación organizados que refuercen los cinco elementos del control interno establecidos por COSO: supervisión, comunicación e información, actividades de control, evaluación de riesgos y ambiente de control. Esta indagación sugiere una herramienta de formación que ayuda a conservar la competencia técnica, disminuir las desviaciones regulatorias y aumentar la credibilidad frente a los grupos de interés (Russell Bedford, 2024, p. 3).

El proyecto, desde el campo académico, contribuye a la discusión acerca del control interno en cooperativas, al articular marcos internacionales (como COSO) con la legislación colombiana actual. Un piloto validará el modelo de formación sugerido, lo que posibilitará evaluar su eficacia en la práctica. Según Gómez & Ospina (2022, p. 270), este tipo de aportes producen insumos importantes para investigaciones futuras, al llenar vacíos teóricos con pruebas empíricas. La gestión institucional se robustece y el progreso del conocimiento sectorial se fomenta al combinar la teoría con la acción, particularmente en contextos solidarios donde la supervisión demanda perspectivas sostenibles y contextualizadas.

El estudio proporciona soluciones específicas para auditores y revisores fiscales, al centrarse en la formación del equipo operativo en el ámbito laboral. Esto posibilita disminuir los hallazgos reiterativos, mejorar los recursos de fiscalización y enfocar el trabajo de las entidades de control en el análisis estratégico. Guevara et al. (2024, p. 194) enfatizan que un equipo entrenado fortalece la ética profesional, optimiza la supervisión y evita irregularidades. Según Amaya Muñoz et al. (2022), la formación compartida crea sinergias que mejoran el sistema de control interno, lo cual permite que este se alinee con los principios de cooperación y aumente la eficacia institucional.

Por último, el fortalecimiento del control interno en COPACRÉDITO asegura que las normas se cumplan, mejora la gestión de recursos y aumenta la fiabilidad de la información. Estos progresos se convierten en una reputación institucional más firme y en una mayor confianza por parte del público, elementos indispensables para la sostenibilidad. La implementación de estas prácticas fomenta la autorregulación, reduce la dependencia de revisiones externas y fortalece la transparencia como un valor institucional ante los retos económicos actuales (Hernández et al., 2024, pp. 20–22).

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Implementar un programa de capacitación piloto para el fortalecimiento del sistema de control interno de COPACRÉDITO, concebido como un apoyo estratégico a la función de la revisoría fiscal y la auditoría interna.

1.3.2 Objetivos específicos

Diagnosticar el estado actual de control interno a través de un instrumento de recolección de información con el propósito de recolección de datos que permitan la comprensión de las brechas de conocimientos y competencias en control interno del personal de COPACRÉDITO, enfocándose la labor de fiscalización y auditoría.

Formular el programa de capacitación, aplicando el modelo de referencia COSO y la política integral de supervisión basada en riesgos de 2025 de la Supersolidaria, para la implementación de un sistema de control interno.

Establecer la pertinencia del programa de capacitación mediante el análisis de los resultados del piloto aplicado y la retroalimentación clave obtenida de los participantes y líderes de área.

Valorar la contribución del programa piloto implementado en la mejora de las prácticas de control interno y su impacto estratégico en el apoyo a la función de revisoría fiscal y auditoría interna.

2. Marco referencial

2.1 Marco teórico

Este marco teórico se erige sobre los cimientos del aseguramiento y la fiscalización, entrelazando modelos contemporáneos de control con las dinámicas operativas, normativas y de riesgos que definen a las cooperativas de ahorro y crédito en Colombia. El objetivo central es responder a la pregunta de cómo el Control Interno (CI) puede trascender el mero cumplimiento formal, erigiéndose como el pilar estratégico que optimiza la labor de la Revisoría Fiscal y la Auditoría Interna. Desde esta perspectiva, se explora la integración de conceptos clave, reflexionando sobre su aplicación en entornos solidarios donde la sostenibilidad depende tanto de la eficiencia económica como de la confianza colectiva.

2.1.1 Fundamentos Conceptuales del Control Interno: La Perspectiva COSO y la Naturaleza Dual Cooperativa

Según COSO (2013, p. 13), el Control Interno emerge como un proceso dinámico y persistente, impulsado por la alta dirección y el conjunto del personal, con el fin de brindar una garantía razonable en la consecución de metas operativas, informativas y de acatamiento normativo. Esta evolución orienta el control hacia una gestión proactiva de riesgos, priorizando la transparencia y la perdurabilidad organizacional. Esta definición, por lo tanto, no solo delimita un marco técnico, sino que impone un desafío ético y operacional crítico en entornos económicos volátiles.

Las cooperativas de ahorro y crédito encarnan una dualidad inherente que complica su administración: actúan como entidades económicas que demandan eficiencia, al tiempo que

fomentan la solidaridad social. Palma-Vélez y Loor-Carvajal (2024, p. 20) subrayan esta complejidad, al observar que el CI debe salvaguardar los recursos financieros sin que se erosione la lealtad de los asociados. Quitian Ariza (2023, p. 20) y Narváez y Zamudio (2021, p. 40) coinciden en que el modelo COSO se adapta con precisión a esta estructura, potenciando la gobernanza y permitiendo a los fiscalizadores evaluar riesgos con mayor profundidad. La adaptabilidad del modelo COSO se traduce en un instrumento clave para equilibrar las exigencias económicas con la misión social, impidiendo que las tensiones internas comprometan la promesa fundamental de solidaridad.

La experiencia demuestra que un CI robusto fortalece la resiliencia institucional ante fluctuaciones económicas, al proveer mecanismos de alerta temprana. Por ende, la integración de COSO en cooperativas exige una reflexión crítica sobre la contextualización de principios universales a realidades locales. Esta adecuación es indispensable para garantizar que la fiscalización no sea reactiva, sino intrínsecamente anticipatoria y preventiva.

2.1.2 El Modelo COSO 2013: Análisis de Componentes y Desafíos en el Aseguramiento

Los componentes del COSO 2013 sirven como guía esencial para que el Revisor Fiscal y el Auditor Interno formulen juicios fundamentados. En el sector solidario, las debilidades operativas revelan fallas específicas que incrementan el riesgo de aseguramiento, obligando a una revisión profunda de cada elemento desde la óptica de la fiscalización.

2.1.2.1 Ambiente de Control. El ambiente de control define el ethos ético, la integridad y las competencias organizacionales, actuando como la base para la cultura interna. (Gaviria, Triana & Villanueva, 2022, p. 32) describen cómo la brecha entre las políticas formales y su

internalización por el personal operativo representa uno de los mayores riesgos culturales en el sector. Velázquez Núñez et al. (2024, p. 60) enfatizan la necesidad de que el Revisor Fiscal verifique el compromiso directivo, dado que un ambiente de control frágil hace insostenibles los controles cotidianos. El fortalecimiento de esta dimensión trasciende el mero cumplimiento normativo, promoviendo la internalización de valores compartidos que actúan como la primera línea de defensa contra las desviaciones éticas.

2.1.2.2 Evaluación de Riesgos. La evaluación de riesgos impulsa la prevención, exigiendo una visión prospectiva de la administración. Díaz & Sánchez (2024, p. 35) señalan que la falta de competencias técnicas eleva el riesgo residual, promoviendo una cultura reactiva donde se responden irregularidades post facto. Este enfoque compromete la fiabilidad de las alertas tempranas, complicando significativamente la labor auditora. La literatura reconoce que, en cooperativas, esta evaluación debe incorporar los riesgos sociales (como la pérdida de confianza de los asociados), no solo los financieros. La baja percepción de competencia técnica se correlaciona directamente con la exposición a fraudes no detectados. Desde esta óptica, el CI debe posicionarse como una herramienta estratégica capaz de alinear la identificación de amenazas con los objetivos fundacionales solidarios de la entidad.

2.1.2.3 Actividades de Control. Las actividades de control comprenden las medidas concretas, como segregación de funciones y conciliaciones, diseñadas para atenuar riesgos. Cañola Velásquez (2024, p.18) propone que su diseño sea adaptable a la horizontalidad cooperativa, pero su ejecución debe ser estrictamente rigurosa. El Revisor Fiscal centra su atención en la prueba de la ejecución práctica, más allá de la revisión documental. La insuficiencia en la capacitación se

traduce en errores recurrentes que incrementan los costos operativos y el riesgo de aseguramiento. En entornos solidarios, las actividades de control requieren un equilibrio delicado entre la flexibilidad operativa y el control estricto. Esta contextualización estratégica previene la imposición de rigideces innecesarias que puedan alienar a los asociados, potenciando la aceptación cultural del control y, con ello, la sostenibilidad operativa.

2.1.2.4 Información y Comunicación. Este componente asegura un flujo informativo oportuno y preciso, vital para la toma de decisiones y el cumplimiento normativo. La aplicación de NIIF para PYMES (IASB, 2015, p. 12) pierde eficacia si los datos de áreas no contables son deficientes, como observa Sánchez (2024, p. 45). Las deficiencias en el flujo informativo obligan al auditor a expandir sus procedimientos, incrementando la complejidad de la revisión y erosionando la evidencia adecuada. En cooperativas, la comunicación interna debe ir más allá de los flujos jerárquicos, incorporando canales que reflejen su esencia participativa y democrática. La mejora en la calidad y oportunidad de este componente no solo facilita la fiscalización, sino que reduce vulnerabilidades informativas y fortalece la confianza.

2.1.2.5 Monitoreo (Supervisión). El monitoreo evalúa la calidad del desempeño del CI en el tiempo, facilitando las correcciones internas. Los hallazgos pendientes de cierre (Oficina de Control Interno, 2023, p. 23) indican ineficacia en este componente. (COSO, 2013, p. 25) destaca su rol esencial en la retroalimentación, la cual previene desviaciones sistémicas. El fiscalizador debe priorizar la revisión de los planes de acción, ya que la recurrencia de errores es un indicador de negligencia administrativa. En el sector solidario, la perpetuación de ciclos de error es una consecuencia directa de un monitoreo débil. El fortalecimiento de este componente es el principal

promotor de la autorregulación y la mejora continua, procesos que se alinean intrínsecamente con los principios de transparencia solidaria.

2.1.3 Articulación Regulatoria: COSO y la Política Integral de Supervisión Basada en Riesgos (PISBR)

La regulación colombiana exige una convergencia entre el modelo COSO y los mandatos locales, configurando un marco integral para la fiscalización del sector solidario.

2.1.3.1 COSO como Fundamento Técnico de la PISBR. La Política Integral de Supervisión Basada en Riesgos (PISBR) de la Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria, 2025, pp. 7–9) no es un marco de control alternativo, sino la aplicación formal y obligatoria de los principios COSO al contexto local. La PISBR exige a las cooperativas: (1) integrar la evaluación de riesgos mediante metodologías formales, (2) garantizar el monitoreo continuo para la autocorrección, y (3) establecer un ambiente de control que priorice la formación técnica. Esta fusión regulatoria favorece la prevención, especialmente contra ilícitos como el lavado de activos. La PISBR, al exigir la aplicación de estos componentes, transforma de manera evidente al COSO en una herramienta de cumplimiento regulatorio formalmente adaptada a la supervisión de las cooperativas.

2.1.3.2 Implicaciones de la PISBR en el Aseguramiento. La PISBR eleva la responsabilidad del Revisor Fiscal, al vincular directamente las brechas de capacitación con riesgos de incumplimiento. En el sector solidario, la inacción no es solo un error operativo, sino un riesgo regulatorio grave. La evidencia dicta que acciones proactivas, particularmente la

inversión en capacitación, mitigan las exposiciones al riesgo regulatorio y fortalecen la gobernanza. Por lo tanto, esta articulación normativa demanda una fiscalización holística por parte del Revisor Fiscal, donde la evaluación del CI se convierte en el eje central de su juicio profesional.

2.1.4 Revisoría Fiscal y Auditoría Interna: El CI como Evidencia y Soporte de Juicio Profesional

La fiscalización depende de la calidad del CI, que no es un accesorio, sino el núcleo de la evaluación para garantizar la información fiable.

2.1.4.1 El CI como Soporte Técnico de la Fiscalización. (Cardozo, 2023, pp. 73–80) describe al CI como la base técnica para detectar desviaciones y validar procesos, permitiendo juicios fundados. Chávez Julcamoro (2021, p. 12) añade que la Auditoría Interna, alineada con COSO, promueve mejoras continuas. Un CI débil obliga a procedimientos sustantivos extensos, elevando drásticamente los costos. En cooperativas, este soporte debe integrar la idoneidad técnica con el compromiso ético. Su funcionamiento óptimo es un factor clave que permite optimizar recursos al enfocar la fiscalización de la Revisoría en los riesgos de mayor relevancia estratégica.

2.1.4.2 El Impacto de la Brecha de Capacitación. Guevara et al. (2024, p. 194) enfatizan que la falta de formación genera hallazgos repetitivos, desviando la fiscalización de la estrategia al control operativo básico. Esto limita el alcance del auditor y puede llevar a la emisión de salvedades, afectando la credibilidad institucional. La capacitación es, por lo tanto, la herramienta esencial para alinear las operaciones con los estándares profesionales de calidad. En entornos

solidarios, cerrar esta brecha no solo mejora el control, sino que libera tiempo del fiscalizador para análisis profundos y estratégicos, potenciando una sinergia crucial entre la auditoría y la gestión.

2.1.5 Cultura Organizacional, Ética y Capacitación: El Factor Humano de la Sostenibilidad

Si COSO establece el esquema técnico, la cultura organizacional impulsa su efectividad, integrando la ética y la formación continua como requisitos operacionales.

2.1.5.1 La Apropiación Cultural y la Formación Continua. Cañola Velásquez (2024, p. 18) sostiene que la formación continua fomenta la internalización del control como práctica cultural, no como una imposición. (Grajales-Gaviria et al., 2022, p. 170) agregan que transforma las mentalidades hacia la prevención, reduciendo las resistencias al cambio. (Carmona Zapata, Giraldo Escobar, Ramírez Noreña, & Rodríguez Piñeros, 2023, pp. 45–50) destacan su rol en consolidar la ética y la responsabilidad compartida. En el sector solidario, esta apropiación debe reflejar los valores cooperativos. Se concluye que esta apropiación va más allá de la mera instrucción técnica, moldeando comportamientos éticos que son la base de la sostenibilidad a largo plazo.

2.1.5.2 Gobernanza y Resiliencia Institucional. (Salazar Villano, Castillo Caicedo, & Gómez Mejía, 2023, p. 50) postulan que un CI fortalecido por una cultura capacitada asegura la rendición de cuentas en estructuras democráticas. La Supersolidaria (2024, pp. 18–25) observa que el CI mejora la resiliencia institucional, la confiabilidad de la información y la reputación. La consecuencia directa es que en cooperativas el CI articula las operaciones eficientes con el valor social prometido. Desde esta perspectiva, el Control Interno emerge como el puente indispensable entre la gobernanza efectiva y la sostenibilidad institucional.

La capacitación actúa como el catalizador que asegura esta articulación. En entornos donde las cooperativas enfrentan presiones regulatorias crecientes (PISBR), un enfoque pedagógico adaptado no solo cierra las brechas técnicas, sino que fomenta una ética colectiva. (Palma-Vélez & Looor-Carvajal, 2024, p. 892) ilustran esto al comparar casos donde la formación ha reducido la morosidad, fortaleciendo la auditoría. Quitian Ariza (2023, p.12) añade que esta dinámica eleva la madurez organizacional, permitiendo alinear COSO con realidades locales. Este enfoque sistémico reduce las vulnerabilidades, permitiendo que la Revisoría Fiscal se enfoque en aspectos estratégicos, garantizando la promesa de valor social de la cooperativa.

2.2 Marco conceptual

Auditoría Interna: el Instituto de Auditores Internos (IIA, 2020) define la auditoría interna como una actividad independiente y objetiva que brinda aseguramiento y consultoría. Su propósito es agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Chávez Valeriano (2021, pp. 10–15) sostiene que la auditoría interna evalúa la gestión de riesgos, la gobernanza y los controles, lo que la convierte en una herramienta esencial de apoyo a la dirección. En las cooperativas, esta labor no se limita a revisar cifras, sino que orienta a la administración hacia mejoras continuas y decisiones estratégicas.

Auditoría Externa: la auditoría externa es un examen de los estados financieros realizado por un profesional independiente con el fin de emitir una opinión sobre su razonabilidad y cumplimiento normativo. Su función principal es garantizar la transparencia de la información a terceros como socios, entes reguladores o inversionistas. A diferencia de la auditoría interna, este proceso fortalece la confianza pública en la organización y se considera un pilar de la gobernanza corporativa (Supersolidaria, 2023, pp. 7–9).

Capacitación Contable: la capacitación contable se entiende como un proceso de formación que busca dotar a los empleados de conocimientos, habilidades y competencias para una mejor gestión financiera y administrativa (Supersolidaria, 2022, pp. 6–8). La falta de formación continua es una vulnerabilidad frecuente en el sector solidario, pues limita la sostenibilidad y debilita el control interno. La capacitación es además una práctica recomendada en las cooperativas, ya que fortalece el buen gobierno y asegura la actualización permanente de los empleados.

Control Interno: el control interno, de acuerdo con el marco COSO (2013, p. 25), es un conjunto de procesos y políticas que ayudan a proteger los activos, garantizar la fiabilidad de la información y promover la eficiencia operativa. Es también un mecanismo de prevención frente a riesgos operativos y financieros. El control interno no debe limitarse a la contabilidad, sino abarcar la gestión integral de la organización. Un sistema bien diseñado fomenta una cultura ética y de cumplimiento que atraviesa todas las áreas.

Marco Integrado COSO (COSO 2013): El Marco Integrado de Control Interno (COSO), emitido por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013), es el estándar mundialmente aceptado para el diseño, implementación y evaluación del Control Interno. Su relevancia radica en su enfoque sistémico, basado en cinco componentes interrelacionados, que permite a las organizaciones gestionar riesgos, mejorar la eficacia de los procesos y generar información financiera confiable.

La Política Integral de Supervisión Basada en Riesgos (PISBR): formalizada por la Supersolidaria, es la metodología de inspección, vigilancia y control aplicada al sector solidario colombiano. Su objetivo es migrar de un control de cumplimiento formal a un enfoque preventivo y prospectivo (Supersolidaria, 2025, p.1). La PISBR exige a las cooperativas fortalecer su

capacidad de autorregulación y autoevaluación, haciendo indispensable la alineación de su Control Interno con los riesgos operacionales y de cumplimiento más relevantes para la entidad.

Cooperativas de Ahorro y Crédito (COOPAC): las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones del sector solidario que administran recursos de sus asociados sin autorización para captar del público en general (Chávez Valeriano, 202, p. 21). Su papel va más allá de lo económico: son instrumentos de inclusión social y desarrollo comunitario. Serna y Rubio (2016, pp. 245–250) resaltan que estas entidades operan en un marco normativo cada vez más robusto, lo que exige fortalecer sus prácticas de control interno para preservar la confianza de los asociados y la legitimidad del modelo cooperativo.

Cultura de Cumplimiento: la cultura de cumplimiento comprende los valores y prácticas que aseguran la adhesión a las normas y políticas internas. Velasco & Melo (2023, p. 36) afirman que esta cultura debe ir más allá del acto formal, integrándose en la ética organizacional. Los programas de capacitación son más efectivos cuando generan actitudes preventivas frente al riesgo. Una cultura de cumplimiento sólida no solo protege a la entidad de sanciones, sino que también mejora su reputación ante los asociados y entes de control.

Fe Pública: la fe pública, establecida en la Ley 43 de 1990, (Congreso de la República de Colombia, 1990, arts. 7–10) se materializa cuando un contador público certifica hechos económicos con su firma y tarjeta profesional. De este modo, el Estado garantiza la credibilidad de la información presentada (Cardozo, 2023, pp. 73–80). La revisoría fiscal, este principio se traduce en una responsabilidad ética y legal frente a la sociedad. La Supersolidaria (2022, pp. 6–8) enfatizan que la fe pública es esencial para la gobernanza, ya que permite que los inversionistas, reguladores y asociados confíen en la información financiera que respalda la toma de decisiones.

Gobernanza Corporativa: Serna y Rubio (2016) (Serna & Rubio, 2016, p. 246) definen la gobernanza corporativa como el conjunto de políticas, normas y procesos que dirigen a una organización en equilibrio entre lo económico, lo social y lo ético. En el sector solidario, esta gobernanza tiene un rol aún más relevante, pues asegura que las decisiones respondan a los principios cooperativos y a los intereses de los asociados. Instrumentos como el control interno, la auditoría y la revisoría fiscal fortalecen la rendición de cuentas y consolidan la legitimidad institucional (Supersolidaria, 2023, p. 8).

Revisoría Fiscal: la revisoría fiscal es una figura jurídica propia de Colombia. Según el Código de Comercio (arts. 203–209), su función es vigilar de manera integral a los entes económicos y otorgar fe pública sobre sus estados financieros. Cardozo (2023, pp. 73–80) señala que también debe supervisar el ambiente de control y emitir una opinión profesional sobre las medidas de la administración. Esta función refuerza la gobernanza y asegura que la organización cumpla con las expectativas de transparencia de la sociedad.

Riesgos Operacionales: los riesgos operacionales son definidos como amenazas que dificultan el logro de los objetivos organizacionales. Estos riesgos incluyen fallas en procesos, controles deficientes o ausencia de políticas claras (Fogacoop, 2022, pp.7). El caso de las cooperativas, la morosidad y la carencia de manuales de procedimientos son riesgos frecuentes que afectan la liquidez. Según la norma ISO 31000 (2024, pp. 15–20), la gestión de riesgos debe ser continua e involucrar a todos los colaboradores, no solo a los directivos.

Riesgo de Aseguramiento (o Riesgo de Auditoría): es la posibilidad de que el Revisor Fiscal o Auditor Externo emita una opinión profesional errónea o inadecuada sobre los estados financieros de una entidad, a pesar de que estos contengan errores significativos (NIA 200, 2020, párrs. 11–13, A27–A30). Este riesgo se compone del riesgo inherente, el riesgo de control y el

riesgo de detección. En la revisoría fiscal, un Control Interno débil aumenta automáticamente el riesgo de control, lo que obliga al fiscalizador a incrementar el alcance y la intensidad de sus procedimientos sustantivos para compensar la falta de confiabilidad de los procesos internos.

2.3 Marco legal

El marco normativo que respalda esta investigación en revisoría fiscal y control interno para cooperativas de ahorro y crédito en Colombia parte del Código de Comercio, que fija las tareas esenciales del revisor: supervisar el apego a leyes, estatutos y contabilidad para salvaguardar la confianza pública. Esta base se actualiza con la Ley 79 de 1988 (Congreso de la República de Colombia, 1988, art. 38) que impone la revisoría fiscal obligatoria e incluye educación continua para el equipo, resaltando cómo la preparación técnica eleva la eficacia del control. Reflexionando, esta exigencia alinea con el programa piloto propuesto, ya que un personal capacitado previene fallos en la gobernanza diaria. Sin embargo, en práctica, muchas entidades luchan por cumplirla, lo que compromete la integridad operativa (Supersolidaria, 2022, pp. 6-8).

La Ley 43 de 1990 norma la contaduría pública, dotando al revisor de deberes éticos y técnicos clave para una fiscalización robusta. A su vez, la Ley 222 de 1995 (Congreso de la República de Colombia, 1995, arts. 22–24) amplía la responsabilidad de directivos y obliga dictámenes detallados del revisor, incrementando el escrutinio en auditorías internas. Esto sugiere que, en cooperativas, un control deficiente podría derivar en riesgos no detectados, urgiendo intervenciones formativas. Desde mi experiencia en asesoría de tesis, observo que estas normas fomentan una cultura proactiva, pero su aplicación varía por falta de recursos en entidades solidarias (Gómez & Ramírez, 2022, pp.45-50).

La Ley 454 de 1998 (Congreso de la República de Colombia, 1998, arts. 33–36) instituye la Supersolidaria como vigilante del sector, adaptando regulaciones a la esencia cooperativa y emitiendo circulares como la 44, 65 y 75, más la Básica Contable y Financiera, que priorizan gestión de riesgos y monitoreo permanente. Estas directrices obligan a robustecer controles con enfoque preventivo, lo cual resuena en el estudio al demandar competencias actualizadas. Piense en cómo una circular reciente obliga revisiones anuales, revelando brechas en pequeñas cooperativas que carecen de entrenamiento especializado (Supersolidaria, 2023, pp. 7-9).

Normas globales como las NIA y NIIF para PYMES imponen estándares en auditoría y reportes financieros, asegurando transparencia vital para la sostenibilidad cooperativa. Su adopción en Colombia eleva la calidad de la información, permitiendo evaluaciones fiables que mitigan fraudes. Críticamente, sin embargo, su implementación requiere personal versado, lo que justifica el énfasis en capacitación de esta tesis (Hernández, 2021, pp. 60–65).

Por último, la Resolución 2025100005555 de 2025 establece la PISBR, promoviendo un control interno estratégico y preventivo que exige habilidades específicas para identificar riesgos tempranos. Esta política orienta directamente el diseño del programa piloto, al vincular gobernanza con formación continua para una gestión ética y eficiente. En resumen, este conjunto normativo no solo valida la necesidad de fortalecer la revisoría, sino que la convierte en pilar para la resiliencia organizacional (Supersolidaria, 2025, p.1).

3. Método

El presente capítulo describe la senda metodológica que ha sustentado el desarrollo del programa formativo en control interno para COPACRÉDITO. El propósito central fue garantizar la coherencia técnica y el rigor de fiscalización entre los objetivos de la investigación, los procedimientos aplicados y los hallazgos. Se estructura el diseño metodológico detallando el enfoque, el alcance, el universo poblacional, la muestra, los instrumentos de evaluación de cumplimiento, el procedimiento, las técnicas de análisis de datos y las consideraciones éticas inherentes al ejercicio de la revisoría fiscal.

Enfoque, Alcance y Diseño de la Investigación

La investigación adoptó un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo), una elección fundamental desde la óptica del auditor, pues permitió correlacionar las pruebas objetivas de cumplimiento con la comprensión de la cultura organizacional y las percepciones subjetivas del personal. Esta integración busca generar hallazgos sólidos y contextualizados. El enfoque mixto, tal como lo sostienen Creswell y Plano Clark (2018, pp. 1–24), habilita la integración de datos numéricos con la interpretación de significados, lo que fue crucial para contrastar los indicadores de efectividad con las actitudes del personal, fortaleciendo el juicio profesional sobre la validez de los resultados.

El estudio se definió bajo un alcance descriptivo–aplicado, con dos dimensiones complementarias: una Fase Descriptiva (Diagnóstico de Cumplimiento) que caracterizó el estado del control interno y las brechas de conocimiento, estableciendo la línea base sin manipulación de variables; y una Fase Aplicada (Intervención y Fortalecimiento) que trascendió la descripción para

incidir en la práctica operativa mediante una intervención formativa basada en COSO (2013, pp. 23–45) y la PISBR (Supersolidaria, 2025). Este componente buscó fortalecer competencias, la ética y la mejora continua del control.

La siguiente tabla sintetiza esta secuencia estratégica, articulando los objetivos clave de cada procedimiento metodológico.

Tabla 1. *Alcance y Objetivos Estratégicos por Fases*

Fase	Enfoque Principal	Objetivo Estratégico	Resultados Clave Esperados
Diagnóstico	Descriptivo – Mixto	Determinar el estado actual del control interno, identificando brechas de conocimiento y cultura.	Mapa de brechas formativas, caracterización de la cultura de control y línea base para el diseño.
Formulación	Aplicado	Diseñar el programa de capacitación, siguiendo el modelo COSO y la PISBR (Supersolidaria, 2025).	Programa estructurado y validado, con estrategias alineadas a las necesidades institucionales.
Establecimiento	Aplicado – Experimental	Ejecutar la prueba piloto, aplicar las pruebas de control (prueba de entrada y prueba de salida), y recolectar evaluaciones cualitativas.	Datos cuantitativos y cualitativos que demuestren la eficacia del programa y la mejora en las competencias.
Valoración	Mixto	Evaluar la contribución del programa en la consolidación del control interno y su aporte a la función fiscalizadora.	Valoración integral del impacto y recomendaciones concretas para su institucionalización.

Nota. La tabla sintetiza la secuencia metodológica requerida para la implementación del programa piloto, siguiendo la secuencia de los objetivos específicos.

Diseño del Programa Piloto de Capacitación en Control Interno

El programa de capacitación se concibió como una herramienta estratégica de gestión del riesgo y fue el eje de intervención del estudio. Su diseño se basó en las oportunidades de mejora

identificadas en la fase diagnóstica, sustentándose teóricamente en los cinco componentes del modelo COSO (2013): ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión (COSO, 2013, pp. 23–45).

El enfoque pedagógico se centró en la reflexión ética y la resolución de casos de cumplimiento, utilizando una metodología activa de Microcapacitación continua (Microlearning) para promover un aprendizaje desde la experiencia que favorezca la apropiación práctica del control.

El programa se articuló en cinco módulos secuenciales, alineados a cada componente del marco COSO, buscando el fortalecimiento de competencias en: 1) Ambiente de Control y Ética; 2) Evaluación y Gestión de Riesgos; 3) Prevención de Fraudes y Cumplimiento Normativo; 4) Información y Comunicación y 5) Supervisión, Auditoría y Revisoría Fiscal.

La validación del diseño se ejecutó mediante el juicio de los líderes de área, quienes utilizaron una rúbrica específica (Apéndice C) para evaluar la coherencia temática, la pertinencia normativa y la aplicabilidad didáctica, asegurando la correspondencia entre el contenido y los objetivos de fiscalización.

Universo Poblacional y Muestra

El universo poblacional estuvo compuesto por los 40 empleados de COPACRÉDITO. La muestra final, de 35 colaboradores, fue el resultado de la exclusión justificada de cinco personas con alta rotación (prestación de servicios), pues su temporalidad comprometía la confiabilidad en la medición del impacto a largo plazo.

Fase Diagnóstica: Se aplicó un censo parcial que incluyó a la totalidad de los 35 empleados fijos.

Fase de Establecimiento (Piloto): Se optó por un muestreo intencional estratificado, seleccionando 21 participantes (líderes de área y personal operativo en roles críticos). Este criterio, basado en el juicio de los líderes de área, permitió una representación adecuada de los distintos niveles jerárquicos y funcionales.

Tabla 2. *Estructura de la Población y Muestra del Estudio*

Etapas	Población Base	Muestra Efectiva	Criterio de Selección Justificado
Diagnóstico	40 empleados	35 empleados fijos	Estabilidad de la vinculación y exclusión de contratistas por el riesgo de temporalidad.
Establecimiento	40 empleados	21 participantes (15 operativos + 6 líderes)	Estratificación intencional basada en el rol y la relevancia funcional en las áreas críticas de control.

Nota. La muestra efectiva fue seleccionada considerando estabilidad laboral y estratificación intencional según rol y relevancia en áreas críticas de control.

Técnica e Instrumentos

Para la recolección de información se emplearon procedimientos de auditoría adaptados, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas que responden a los objetivos y al modelo COSO. Todos los instrumentos fueron sometidos a validación por juicio de los líderes de área para certificar su pertinencia y rigor técnico.

Tabla 3. *Instrumentos de Evaluación y Fiscalización por Fases*

Fase	Objetivo Específico	Técnica Aplicada	Instrumento de Medición
Diagnóstico	Diagnosticar el estado actual del control interno, enfocándose en brechas de conocimiento y competencias.	Encuesta estructurada y entrevistas semiestructuradas.	Cuestionario Likert basado en COSO; guía de entrevista para la alta dirección.
Formulación	Formular el programa de capacitación aplicando el modelo COSO y la PISBR (Supersolidaria, 2025).	Revisión y evaluación por líderes de área.	Rúbrica de validación con criterios de pertinencia técnica.
Establecimiento	Establecer la pertinencia del programa mediante el análisis de resultados del piloto y retroalimentación clave.	Evaluación mixta (pruebas de control y cualitativas).	Prueba de entrada y prueba de salida de conocimiento; guía de entrevista de evaluación de impacto; registro de observaciones.
Valoración	Valorar la contribución del programa piloto en la mejora de las prácticas de control interno y su impacto estratégico.	Encuesta de satisfacción y autoevaluación.	Cuestionario de opinión y autoevaluación final.

Nota. Los instrumentos fueron diseñados bajo un enfoque de fiscalización y aseguramiento, priorizando la medición objetiva y la apropiación práctica de los cinco componentes del modelo COSO, garantizando la trazabilidad de la intervención.

Procedimiento Metodológico

El proceso metodológico se desplegó de forma secuencial y articulada en cuatro etapas, buscando la trazabilidad completa de la intervención:

1. Fase de Diagnóstico (Línea Base)

Se aplicó la encuesta de diagnóstico y entrevistas a los 35 empleados para establecer la línea base general del sistema e identificar las debilidades operativas y oportunidades de fortalecimiento.

2. Fase de Formulación (Diseño Estratégico)

Con base en los hallazgos del diagnóstico, se diseñó el programa de capacitación, alineado a COSO y la normativa de la Supersolidaria. Su validación se ejecutó mediante la rúbrica de líderes de área (*Apéndice C*) para asegurar la pertinencia y el rigor técnico.

3. Fase de Establecimiento (Prueba Piloto):

Se implementó el piloto con los 21 participantes. Esta etapa de Microcapacitación continua tuvo una duración total de 100 minutos (5 sesiones de 20 min). La medición del impacto de control en esta fase se realizó mediante:

Medición Cuantitativa: Aplicación la prueba de salida (al finalizar el programa) para cuantificar la evolución del aprendizaje técnico aplicada a los 15 empleados operativos.

Medición Cualitativa (Observación y Apropiación): Se realizaron entrevistas a seis (6) líderes de área para recoger retroalimentación sobre la pertinencia y aplicabilidad del programa, evaluando la apropiación de los nuevos conocimientos en la práctica diaria.

4. Fase de Valoración (Análisis de Impacto)

Se integraron y analizaron de forma comparativa los resultados, empleando la triangulación de fuentes para validar los hallazgos cuantitativos frente a las percepciones cualitativas, culminando con ajustes finales.

Técnicas de Análisis de Datos

El análisis del estudio se abordó desde una perspectiva mixta explicativa, buscando fundamentalmente una validación cruzada de la información recolectada.

El proceso se centró en cuatro categorías analíticas cruciales, articuladas para emitir un juicio profesional robusto y conclusiones válidas:

Dominio Técnico (COSO): Se aplicó estadística descriptiva (frecuencias, promedios, porcentajes) y comparación de medias (encuesta y prueba de salida) para cuantificar la evolución del aprendizaje técnico y determinar la significancia del incremento del conocimiento frente al marco COSO.

Cultura de Control y Ética: Se empleó la codificación temática (análisis temático) para interpretar los cambios en la cultura organizacional y el compromiso ético post-capacitación. Las fuentes para este análisis fueron las entrevistas a líderes.

Comunicación y Liderazgo Ético: Se utilizó la triangulación de datos (entrevistas a líderes y encuestas de satisfacción) para evaluar la mejora en la coordinación y la aplicación de un liderazgo coherente con el control, validando la consistencia entre los hallazgos cualitativos y cuantitativos.

Pertinencia del Programa: La adecuación pedagógica y la aplicabilidad de los contenidos se valoraron mediante el análisis comparativo y descriptivo de la rúbrica de validación de líderes de área y la encuesta de satisfacción final.

Consideraciones Éticas

La investigación se desarrolló bajo el estricto cumplimiento de los principios de respeto, confidencialidad fiduciaria y consentimiento informado. Todos los participantes rubricaron un

consentimiento donde se detallaban los objetivos, la salvaguarda de la información y su derecho a retirarse. La información se codificó para proteger la identidad y los resultados se socializaron únicamente de forma agregada, promoviendo la transparencia institucional.

Limitaciones y Alcance Futuro

La principal limitación reside en la falta de generalización de los hallazgos dado que es un estudio de caso único. No obstante, el modelo propuesto es replicable en cooperativas del sector solidario. La temporalidad del seguimiento posterior no permitió valorar la sostenibilidad del aprendizaje a muy largo plazo. Finalmente, la ausencia de la perspectiva de los asociados redujo la visión integral del sistema de control, un aspecto que debería ser incorporado en futuras líneas de fiscalización.

4. Resultados

El presente capítulo detalla los hallazgos que surgieron a lo largo de la ejecución de las cuatro etapas planteadas en el método: el diagnóstico, la formulación, El establecimiento y la valoración. El análisis permite visualizar las brechas formativas que afectan la efectividad del control interno en COPACRÉDITO y valorar el impacto operativo del programa de capacitación, articulando de forma sistémica los componentes centrales del modelo COSO (2013) y la Política Integral de Supervisión Basada en Riesgos (Supersolidaria, 2025). Asimismo, se presentan los resultados de la prueba piloto aplicada en la fase de establecimiento, orientada a validar la pertinencia y eficacia del programa formativo.

4.1 Resultados fase de Diagnostico

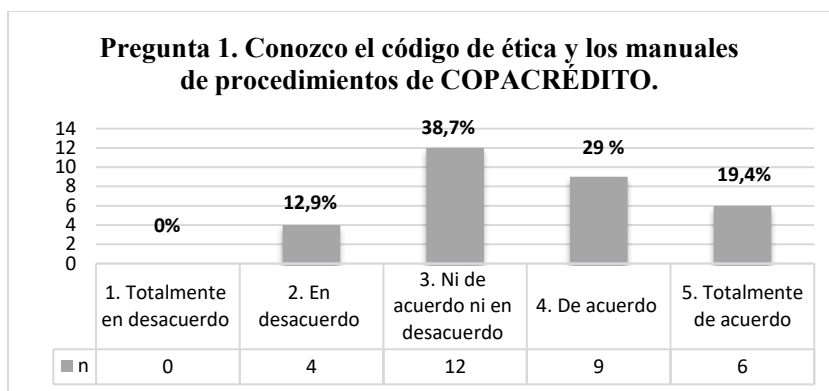
El objetivo de la fase fue diagnosticar el grado de conocimiento y competencia del personal operativo de COPACRÉDITO respecto a las políticas, procedimientos y componentes del sistema de control interno. Este proceso permitió identificar brechas formativas que inciden directamente en la gestión de la auditoría y en la labor de la revisión fiscal, así como oportunidades de mejora que impactan la eficacia del sistema de control interno.

El diagnóstico se realizó mediante la aplicación de una encuesta a 31 empleados operativos, complementado con entrevistas semiestructuradas a 4 líderes de área. Los resultados se organizaron conforme a los cinco componentes del modelo COSO: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. Esta estructura metodológica permitió obtener una visión integral del sistema de control interno y verificar su alineación con las disposiciones normativas establecidas por la Supersolidaria. Para el desarrollo

del análisis se escogieron ocho preguntas de las 15 planteadas en la encuesta, como se puede observar a continuación.

Resultados Encuesta Diagnostica

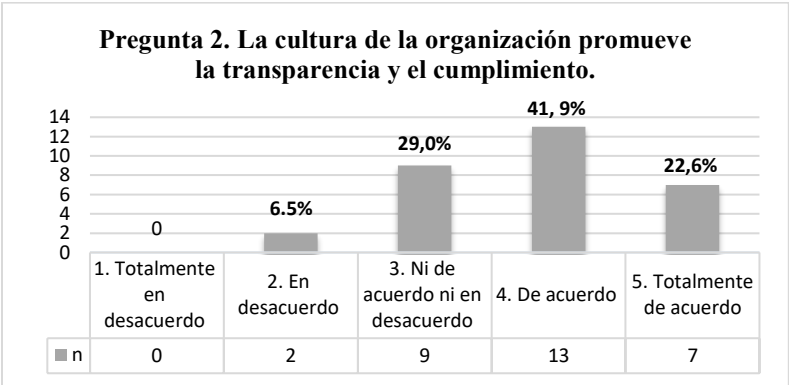
Figura 1. *Conocimiento de manuales de procedimientos*



Nota. La figura corresponde al componente Ambiente de Control, presenta el nivel de reconocimiento y apropiación de los manuales de procedimientos por parte del personal operativo.

El diagnóstico inicial observado en la figura 1 evidenció una Insuficiencia en el componente de Ambiente de Control del modelo COSO (2013). Solo el 48.4 % (n.15) del personal operativo, expresó conocer o estar de acuerdo con la aplicación del código de ética y los manuales institucionales, contrario a esto, al sumarse los que se encuentran neutrales y en desacuerdo, corresponden a un 51.6 % reflejando una carencia de apropiación práctica de la cultura de cumplimiento. Desde la perspectiva de la revisoría fiscal, esta brecha compromete la trazabilidad de los procedimientos y reduce la capacidad de obtener evidencia suficiente para validar el cumplimiento ético. En consonancia con la Política Integral de Supervisión Basada en Riesgos (PISBR) de la Supersolidaria (2025), la situación demandala interiorización efectiva de políticas, validando la necesidad de una estrategia de formación continua que fortalezca la apropiación normativa y mitigue el riesgo operacional.

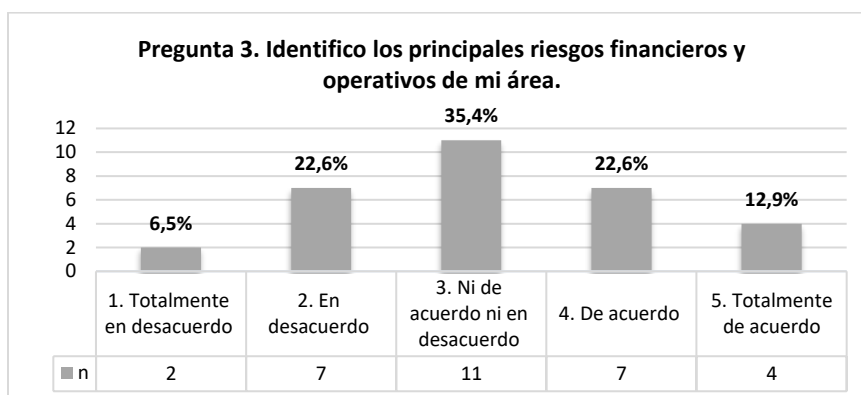
Figura 2. *Cultura de transparencia organizacional*



Nota. Percepción del personal sobre la promoción institucional de prácticas éticas y de transparencia, la figura se asocia al Ambiente de Control.

El análisis del Ambiente de Control respecto a la cultura ética observado en la figura anterior, reveló una percepción institucional fragmentada. A pesar de que 20 personas (64.5%) de los encuestados afirmó estar de acuerdo en que la cultura organizacional promueve la transparencia y el cumplimiento, un significativo grupo de 11 personas (35.5%) se ubicó en posiciones de neutralidad o desacuerdo. Esta distribución es crítica, ya que sugiere que el discurso ético promovido por la alta dirección no ha logrado una apropiación homogénea en todos los niveles jerárquicos.

Este hallazgo fue corroborado por la perspectiva cualitativa, donde los líderes de área señalaron que *"la transparencia se menciona en las reuniones, pero no siempre se traduce en comportamientos observables"* (Líder 4, 2025). Desde la perspectiva de la revisoría fiscal, esta falta de uniformidad en la ética organizacional afecta directamente la confiabilidad del control interno, ya que la PISBR (Supersolidaria, 2025) enfatiza que la transparencia debe ser una práctica sistemática, respaldada por mecanismos de rendición de cuentas que involucren la participación activa del personal.

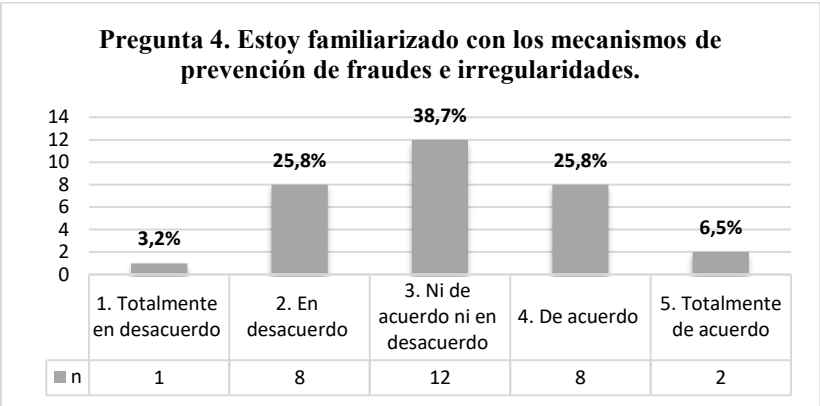
Figura 3. *Identificación de riesgos financieros y operativos*

Nota. La figura refleja la capacidad del personal para identificar riesgos en sus áreas de trabajo, aspecto central del componente Evaluación de Riesgos.

La figura 3 corresponde al componente Evaluación de Riesgos del modelo COSO (2013), fundamental para la gestión anticipada, reveló una cultura organizacional dividida entre la gestión proactiva y la reacción empírica. Únicamente 11 personas (35.5 %) manifestaron estar de acuerdo en que identifican los riesgos de su área. En contraste, la suma de 9 personas (29.1%) que expresaron desacuerdo y 11 personas (35.4%) que se mantuvieron neutrales, evidencia que más de la mitad del personal no tiene certeza en la gestión del riesgo.

Esta dispersión fue corroborada cualitativamente, ya que los líderes de área señalaron que *"el riesgo se asocia a problemas graves, no a situaciones cotidianas que podrían prevenirse"* (Líder 2, 2025), revelando una visión limitada que compromete la capacidad de anticipación. Desde la perspectiva de la revisoría fiscal, esta debilidad dificulta la implementación de controles preventivos y limita la eficacia de los sistemas de alerta temprana, contraviniendo la exigencia de la PISBR (Supersolidaria, 2025) de una evaluación de riesgos transversal, participativa y documentada.

Figura 4. *Conocimiento de mecanismos de prevención de fraudes*

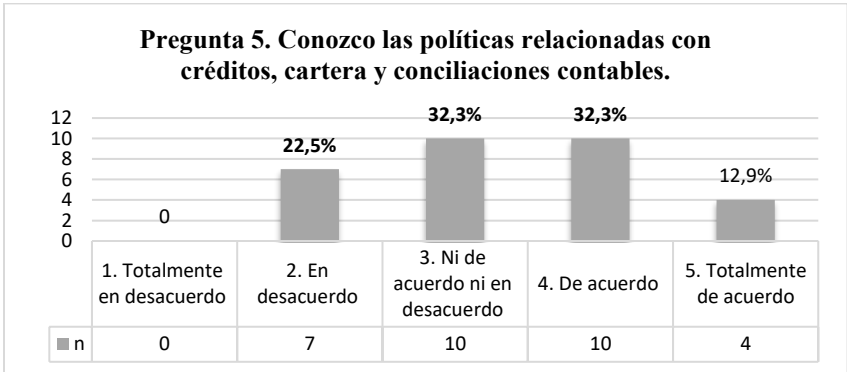


Nota. Evidencia el nivel de conocimiento del personal acerca de los protocolos y mecanismos establecidos para la prevención de fraudes, dentro del componente Actividades de Control.

El componente de Actividades de Control reveló una vulnerabilidad crítica en la estructura operativa frente a la prevención de fraudes y desviaciones. Los resultados muestran que solo 10 personas (32.3%) manifestaron estar familiarizadas con los mecanismos antifraude, lo que implica que la mayoría (21 personas, 67.7%) se ubica en niveles de neutralidad o desacuerdo. Esta carencia de claridad sobre los protocolos de reporte institucional limita la capacidad de detección temprana y compromete la integridad institucional.

Este hallazgo fue validado por los líderes de área, quienes señalaron una doble problemática: *“la mayoría de empleados no sabría cómo proceder si sospechara de un fraude”* (Líder 3, 2025) y, más aún, *“no existe una cultura de denuncia; el miedo o la desconfianza hacen que los casos se silencien”* (Líder 4, 2025). Desde la perspectiva de la revisoría fiscal, esta debilidad estructural dificulta la generación de evidencia suficiente y adecuada para validar la eficacia del control interno, contraviniendo la PISBR (Supersolidaria, 2025) que exige formación continua y protocolos de denuncia protegida.

Figura 5. *Conocimiento de políticas de créditos, cartera y conciliaciones*

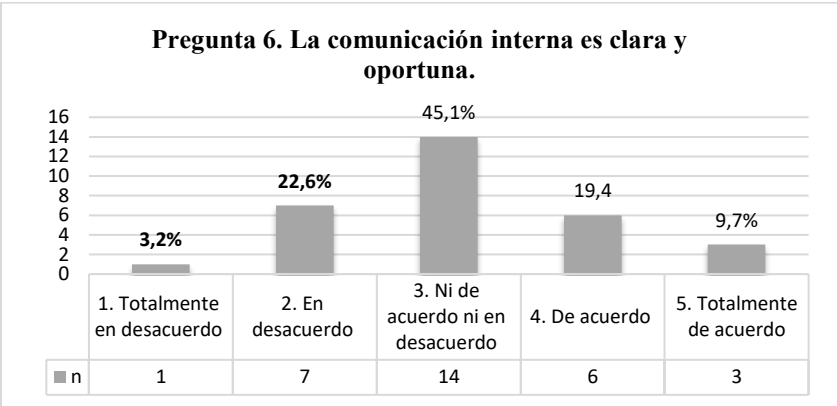


Nota. La figura representa la comprensión del personal operativo respecto a las políticas y procedimientos críticos del área financiera, enmarcados en el componente Actividades de Control.

El análisis de la figura 5 que corresponde al componente Actividades de Control, también se centró en la ejecución conforme a las políticas críticas (crédito, cartera y condiciones contables). Los resultados evidencian una aplicación parcial del marco normativo financiero, dado que solo 14 personas (45.2%) manifestaron conocerlas o estar de acuerdo con ellas, mientras que una mayoría de 17 personas (54.8%) se ubicó en la neutralidad o el desacuerdo. Este desconocimiento genera un riesgo operativo significativo y debilita la confiabilidad de los registros contables.

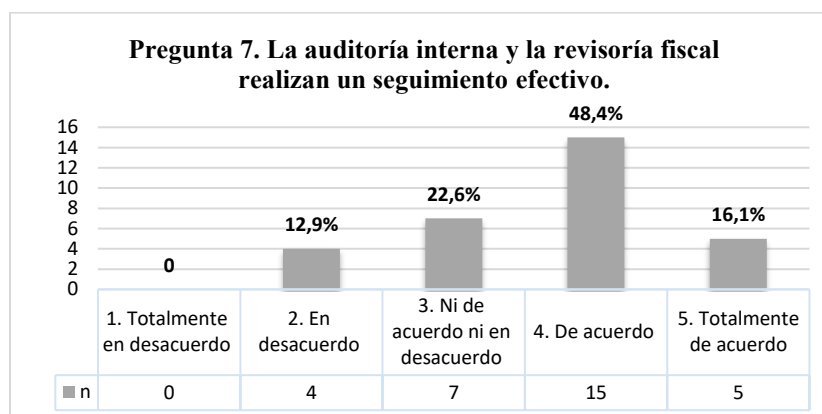
La perspectiva cualitativa reforzó este hallazgo, con líderes de área señalando que “*algunos procesos dependen demasiado del criterio del funcionario y no siempre se documentan las decisiones*” (Líder 2, 2025). Desde la óptica de la revisoría fiscal, esta situación limita la trazabilidad de las operaciones, obstaculiza la validación del cumplimiento normativo y aumenta la probabilidad de hallazgos reiterativos, lo que contraviene la PISBR (Supersolidaria, 2025) que exige que las políticas sean conocidas, aplicadas y monitoreadas por todos los actores involucrados en procesos críticos.

Figura 6. Claridad y oportunidad de la comunicación interna



Nota. Componente Información y Comunicación, La figura refleja la percepción del personal sobre la calidad, oportunidad y claridad de los canales institucionales de comunicación,

El componente Información y Comunicación se evaluó bajo el criterio de claridad, oportunidad y accesibilidad. A pesar de que 9 personas (29.1%) manifestaron que la comunicación interna es clara y oportuna, la mayoría restante, compuesta por 22 personas (70.9 %), representa una franja crítica que obstaculiza la coordinación inter-área y la implementación efectiva de los controles. Esta brecha en la comunicación fue calificada por los líderes de área, quienes observaron que *“la comunicación institucional tiende a ser unidireccional; los empleados se enteran de los cambios después de que ya fueron aplicados”* (Líder 2, 2025), y que *“la información se queda en los jefes de área”* (Líder 4, 2025). Desde la perspectiva de la revisoría fiscal, esta situación afecta directamente la trazabilidad de las decisiones y limita la participación del personal en la supervisión, reduciendo la eficacia global del control interno. La PISBR (Supersolidaria, 2025) subraya que la comunicación debe ser bidireccional, con mecanismos de retroalimentación que fortalezcan la cultura de transparencia y la rendición de cuentas.

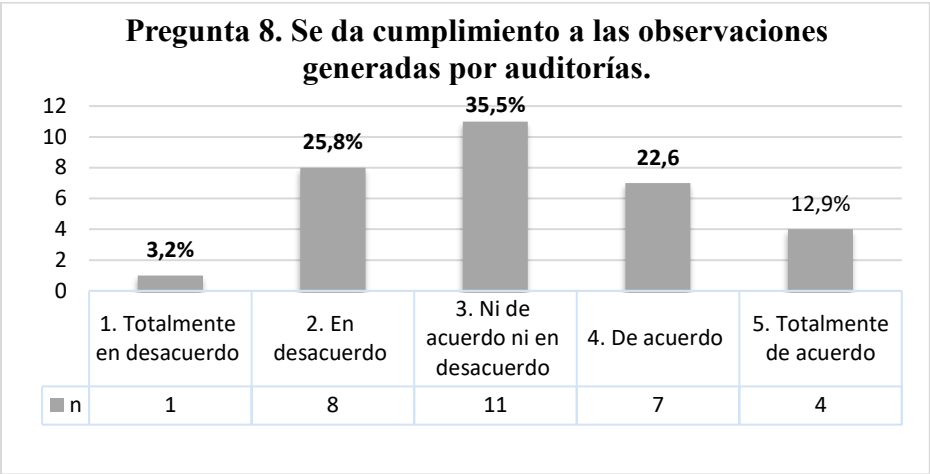
Figura 7. Seguimiento efectivo de la auditoría interna y revisoría fiscal

Nota. La figura está alineado al componente Monitoreo, se evidencia la percepción del personal respecto al seguimiento y acompañamiento realizado por los órganos de control.

El componente Monitoreo del modelo COSO (2013) presentó una paradoja de percepción que afecta la cultura de mejora continua. La mayoría, con 20 personas (64.5%) manifestando acuerdo o total acuerdo con que la auditoría interna y la revisoría fiscal realizan un seguimiento efectivo (15 personas al acuerdo y 5 al total acuerdo), consolida la confianza en la función de fiscalización. No obstante, 11 personas (35.5%) expresan dudas o neutralidad (7 neutrales y 4 en desacuerdo), lo que sugiere que no todos reciben o comprenden los resultados de forma oportuna.

Esta brecha en la socialización fue corroborada por los líderes de área, quienes señalaron que *“Las auditorías se cumplen según el cronograma, pero no siempre se comunican los resultados a todos los involucrados”* (Líder 1, 2025). Desde la perspectiva de la revisoría fiscal, esta falla en la comunicación descendente es crítica, ya que el monitoreo debe ser una práctica compartida y accesible para que cada área asuma la responsabilidad y promueva una participación activa en el control interno.

Figura 8. *Cumplimiento de observaciones de auditoría*



Nota. La figura presenta el nivel de cumplimiento y cierre de observaciones generadas por auditoría interna y revisoría fiscal, indicador clave del componente Monitoreo.

La última evaluación del componente Monitoreo se centró en la trazabilidad y cierre de acciones correctivas. Los resultados evidencian una ejecución parcial de las medidas, ya que solo 11 personas (35.5%) manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con el cumplimiento de las observaciones (7 y 4 personas, respectivamente). En contraste, la mayoría crítica de 20 personas (64.5%) se ubicó entre la neutralidad (11 personas) y el desacuerdo explícito (9 personas), revelando que el sistema de mejora continua es ineficaz para la mayoría del personal.

La perspectiva cualitativa refuerza esta debilidad, con líderes de área señalando que “*se repiten los mismos hallazgos en varios informes, lo que demuestra que las medidas no se cierran*” (Líder 2, 2025). Además, indicaron que la falta de responsables claros genera demoras. Desde la perspectiva de la revisoría fiscal, esta debilidad compromete la función de fiscalización, pues la recurrencia de fallas indica un monitoreo interno débil, contraviniendo la PISBR (Supersolidaria, 2025) que exige que el seguimiento sea sistemático, con responsables asignados y trazabilidad verificable.

Análisis cualitativo de entrevistas a líderes de área

El análisis cualitativo de las entrevistas semiestructuradas a los cuatro líderes de área fue crucial para triangular los hallazgos cuantitativos y comprender el porqué de las brechas en el Sistema de Control Interno (SCI). Esta técnica captó percepciones directas que validaron la necesidad de la intervención: en el Ambiente de Control, se confirmó que el personal opera por costumbre, no por normativa, lo cual es evidenciado por la frase: *“Los manuales están ahí, pero la gente no los revisa”* (Líder 1).

Respecto a la Evaluación de Riesgos, se ratificó una visión limitada asociada solo a eventos graves, lo que lleva a una cultura reactiva sin prevención activa: *“Aquí se habla de riesgo solo cuando hay un problema grande”* (Líder 2). En Actividades de Control, la preocupación se centró en la vulnerabilidad ante el fraude y la ausencia de canales de denuncia protegida: *“La mayoría no sabría cómo actuar si detecta un fraude”* (Líder 3).

Finalmente, en Información y Comunicación y Monitoreo, se evidenciaron fallas en la bidireccionalidad de la información y en el cierre efectivo de las observaciones, confirmando que *“los hallazgos se repiten”* (Líder 2). En conjunto, esta integración cualitativa reforzó la validez del diagnóstico y aportó los insumos clave para el diseño de la estrategia formativa.

Triangulación de Resultados y Conclusiones del Diagnóstico

La triangulación rigurosa de la evidencia cuantitativa, cualitativa y normativa permitió establecer que el sistema de control interno de COPACRÉDITO, si bien está formalmente estructurado en torno a los cinco componentes COSO (2013), presenta debilidades significativas en la apropiación cultural y operativa de sus principios. Aunque existe el reconocimiento de

manuales, la aplicación práctica es limitada, lo que reduce la eficacia del sistema y demanda una intervención formativa y de sensibilización continua.

La Evaluación de Riesgos y las Actividades de Control emergen como las áreas de mayor vulnerabilidad. Solo una minoría del personal operativo se siente competente en la identificación de riesgos y prevención del fraude, lo que refleja una cultura preventiva débil y un predominio de la gestión centralizada. Esto representa un riesgo crítico que contraviene la PISBR (Supersolidaria, 2025), la cual exige metodologías participativas y compromiso amplio para la gestión eficaz del riesgo.

Las deficiencias en Información, Comunicación y Monitoreo evidencian problemas estructurales en la transparencia, el cierre oportuno de observaciones y la retroalimentación. Dicha situación menoscaba la confianza institucional y dificulta la mejora continua, requiriendo acciones integrales para promover la responsabilidad compartida, la comunicación bidireccional y el seguimiento efectivo.

Este análisis demuestra la urgencia de implementar estrategias pedagógicas, técnicas y culturales que impulsen la transformación necesaria para que el sistema de control interno de COPACRÉDITO no solo cumpla con los requisitos formales, sino que se traduzca en prácticas efectivas y sostenibles, alineadas con el modelo COSO y el marco normativo vigente.

La triangulación de resultados permite concluir que el sistema de control interno de COPACRÉDITO presenta una estructura formalmente definida, pero con debilidades sustanciales en su apropiación práctica, su sostenibilidad operativa y su alineación cultural. Los cinco componentes del modelo COSO (2013) muestran niveles de desarrollo disímiles que impactan la función de fiscalización:

Ambiente de Control. Solo el 48.4% del personal reconoce conocer el código de ética. Los líderes confirman que “*se trabaja más por costumbre que por norma*”, evidenciando una débil interiorización de valores éticos.

Evaluación de Riesgos. Solo el 35.5% identifica los riesgos de su área. Los líderes advierten que “*no hay cultura de prevención*”, lo que limita la gestión anticipada del riesgo.

Actividades de Control. Solo el 32.3% se considera familiarizado con los mecanismos antifraude. La cultura de silencio y la aplicación empírica de controles elevan el riesgo.

Información y Comunicación. El 29.1% percibe la comunicación como clara, el 70.9% la considera deficiente. Los líderes afirman que “*la información se queda en los jefes*”, afectando la transparencia.

Monitoreo. El 64.5% valida el seguimiento de auditoría, pero solo el 35.5% percibe cumplimiento en el cierre de observaciones. La recurrencia de hallazgos indica debilidad en la mejora continua.

Estos hallazgos confirman que el control interno está formalizado, pero no interiorizado. En coherencia con la PISBR (Supersolidaria, 2025), se concluye que el sistema requiere una intervención formativa que transforme la cultura de cumplimiento en cultura de autocontrol, fortalezca la primera línea de defensa y permita que la supervisión sea preventiva y verificable.

4.2 Resultados Fase de formulación

Esta fase responde al objetivo de formular el programa de capacitación, aplicando el modelo de referencia COSO y la Política Integral de Supervisión Basada en Riesgos (PISBR) de 2025 de la Supersolidaria, para la implementación de un sistema de control interno. La formulación

del programa se estructuró como respuesta directa a las brechas identificadas en la fase diagnóstica, con el propósito de fortalecer la cultura de control interno en COPACRÉDITO.

El diseño se fundamentó en el modelo COSO (2013), que define el control interno como un proceso integral orientado al logro de objetivos operativos, de información financiera y de cumplimiento normativo. Asimismo, se alineó con los lineamientos de la PISBR, que exige una supervisión preventiva, participativa y basada en riesgos.

Estructura Modular Basada en COSO y PISBR

El programa se estructuró en cinco módulos formativos, cada uno vinculado explícitamente con un componente del modelo COSO y con los lineamientos de la PISBR. Cada módulo articula competencias conceptuales, procedimentales y actitudinales, promoviendo el aprendizaje práctico, reflexivo y verificable.

Tabla 4. *Estructura del programa de capacitación basado en el modelo COSO (2013) y la PISBR*
(Supersolidaria, 2025)

Módulo	Componente COSO	Eje temático principal	Objetivo específico de aprendizaje
1. Ambiente ético y políticas institucionales	Ambiente de control	Ética organizacional, cumplimiento normativo, cultura de integridad	Fomentar la interiorización de valores éticos y la observancia de políticas institucionales
2. Identificación y gestión de riesgos	Evaluación de riesgos	Mapa de riesgos, análisis de impacto, planes de mitigación	Desarrollar habilidades para identificar y evaluar riesgos operativos y financieros
3. Actividades de control y prevención de fraudes	Actividades de control	Controles internos, segregación de funciones, protocolos antifraude	Fortalecer la comprensión y aplicación de controles preventivos en las operaciones
4. Comunicación institucional y	Información y comunicación	Estrategias de comunicación interna,	Promover la comunicación

rendición de cuentas	transparencia, informes de gestión	bidireccional y la rendición de cuentas
5. Seguimiento y Monitoreo mejora continua	Autoevaluación, cierre de hallazgos, indicadores de mejora	Consolidar prácticas de seguimiento y monitoreo continuo en el sistema de control interno

Nota. El diseño instruccional completo se presenta en el Apéndice E – Sílabus Académico, donde se detallan las actividades, duración, estrategias pedagógicas, criterios de evaluación y materiales de apoyo.

Enfoque metodológico y pedagógico

El programa se fundamentó en el aprendizaje experiencial (Kolb, 1984), el enfoque constructivista y el modelo de aprendizaje significativo de Ausubel (1983). La capacitación se concibió como un proceso activo, donde el participante aprende haciendo, reflexionando sobre su rol y relacionando los conceptos del control interno con situaciones reales de su entorno laboral.

Las estrategias didácticas incluyeron:

- Talleres de análisis de casos reales de auditoría interna.
- Simulaciones de identificación de riesgos y respuestas de control.
- Dinámicas grupales sobre dilemas éticos y toma de decisiones.
- Elaboración de mapas de riesgo por procesos.
- Ejercicios de retroalimentación entre compañeros (control cruzado).
- Este enfoque permite que el aprendizaje sea transferible, verificable y alineado con los estándares de supervisión basada en riesgos.

Validación técnica y participativa

El diseño fue sometido a validación técnica por parte de los líderes de área. Se utilizó una rúbrica de evaluación (*ver Apéndice C*) que analizó los criterios de pertinencia, claridad, aplicabilidad y alineación normativa.

Los validadores destacaron que “*el programa aterriza el control interno al lenguaje de los funcionarios; no se queda en teoría*” (Líder 1, 2025), y que “*es útil porque nos ayuda a ver el control no como un castigo, sino como una herramienta para evitar errores*” (Líder 3, 2025).

Como resultado de la validación, se realizaron ajustes en los módulos 2 y 3, incorporando ejemplos concretos de la cooperativa y simplificando los instrumentos de evaluación para facilitar su aplicación operativa.

Vinculación normativa: COSO y PISBR

El programa se articuló directamente con los principios de supervisión preventiva, trazabilidad documental y gestión anticipada del riesgo definidos por la PISBR (Supersolidaria, 2025). Cada módulo fue diseñado para cumplir con los componentes del modelo COSO, asegurando coherencia metodológica y fortaleciendo la estructura de control interno en los siguientes aspectos:

- Ambiente de control: fortalecimiento de la ética y la integridad.
- Evaluación de riesgos: adopción de mapas de riesgo y medidas de mitigación.
- Actividades de control: aplicación de procedimientos documentados y verificables.
- Información y comunicación: creación de flujos de información bidireccional.
- Monitoreo: establecimiento de mecanismos de seguimiento, revisión y mejora continua.

Esta correspondencia metodológica asegura que el programa sea replicable, medible y útil como insumo técnico para la revisoría fiscal y la auditoría interna.

Conclusión técnica de la fase de formulación

La fase de formulación culminó con la construcción de un programa de capacitación integral piloto, validado técnica y participativamente, que responde a las brechas detectadas en la fase de diagnóstico. El diseño se distingue por su coherencia con los objetivos estratégicos, su alineación con el modelo COSO y la PISBR, y su potencial de impacto cultural en la consolidación del control interno como práctica organizacional.

Los líderes de área destacaron que el programa *“da sentido al control interno desde la práctica cotidiana”* (Líder 4, 2025), y que su implementación permitirá *“pasar del cumplimiento formal a la gestión preventiva”* (Líder 2, 2025). Estos aportes refuerzan el carácter innovador y transformador del programa dentro del sistema de fiscalización institucional.

4.3 Resultados Fase de Establecimiento

Esta fase respondió al objetivo de establecer la pertinencia del programa de capacitación mediante el análisis de los resultados del piloto aplicado y la retroalimentación clave obtenida de los participantes y líderes de área.

La ejecución piloto del programa de capacitación se desarrolló como una estrategia de verificación técnica, metodológica y normativa, previa a su institucionalización. Su propósito fue evaluar la viabilidad operativa, la aplicabilidad de los contenidos y el impacto preliminar sobre los conocimientos, actitudes y prácticas del personal operativo, en concordancia con los principios del modelo COSO (2013) y los lineamientos de la Política Integral de Supervisión Basada en Riesgos (PISBR) de la Supersolidaria (2025).

Muestra, formato y metodología aplicada

La prueba piloto se aplicó a una muestra intencionada de 21 participantes: 15 empleados operativos y 6 líderes de área, seleccionados por su vinculación directa con procesos críticos de control. La intervención se desarrolló durante tres meses, mediante sesiones presenciales facilitadas por el equipo de auditoría interna y el revisor fiscal.

Cada módulo incluyó actividades prácticas, simulaciones, análisis de casos y ejercicios de control cruzado, conforme al diseño instruccional presentado (*en el Apéndice E – Sílabus Académico*). La evaluación del impacto se realizó mediante la comparación entre la encuesta diagnóstica inicial y la prueba de salida, complementada con entrevistas semiestructuradas y observaciones directas. Esta triangulación metodológica permitió validar los resultados desde una perspectiva técnica, pedagógica y organizacional.

Resultados cuantitativos por componente COSO

La implementación del programa piloto demostró su validez como herramienta de gestión, validando la tesis central del proyecto. Al comparar el diagnóstico con la prueba de salida, los resultados revelaron unas mejoras en el rango del 25% - 29% en los niveles de conocimiento y apropiación del modelo COSO por parte del personal operativo. Evidenciando el fortaleciendo la cultura de control.

Tabla 5. *Comparación de resultados por componente del modelo COSO antes y después del programa de capacitación*

Componente	Indicador (Figura)	Diagnóstico (%)	Prueba de salida (%)	Variación (%)
Ambiente de Control	Figura 1 – Manuales y ética	48.4%	75.4%	+27%
de Control	Figura 2 – Cultura ética	64.5%	89.5%	+25%

Evaluación de Riesgos	Figura 3 – Identificación de riesgos	35.5%	64.5%	+29%
Actividades de Control	Figura 4 – Prevención de fraude	32.3%	61.3%	+29%
Actividades de Control	Figura 5 – Políticas crédito/cartera	45.2%	72.2%	+27%
Información y Comunicación	Figura 6 – Comunicación interna	29.1%	58.1%	+29%
Monitoreo	Figura 7 – Seguimiento auditoría	64.5%	89.5%	+25%
Monitoreo	Figura 8 – Cumplimiento de observaciones	35.5%	63.5%	+28%

Nota. La tabla muestra la variación porcentual en cada componente COSO, comparando los resultados del diagnóstico inicial y la prueba de salida. Se evidencian mejoras significativas en todos los componentes, con un rango promedio general de incremento entre el 25% y el 29 %.

Estos resultados reflejan un impacto positivo y significativo en la población intervenida. Se evidenció una mayor apropiación en los componentes de Información y Comunicación (+29%) y Evaluación de Riesgos (+29%), precisamente dos de las áreas identificadas con mayor vulnerabilidad en la fase de diagnóstico. En conjunto, los datos confirman que la intervención fortaleció la cultura de autocontrol, promovió el uso de herramientas técnicas y mejoró la comprensión del modelo COSO en el equipo operativo.

Análisis interpretativo por componente COSO

Ambiente de control: Se fortaleció la interiorización de valores éticos y el compromiso con la cultura de cumplimiento, trascendiendo la obligación formal. Como lo expresó un líder: “*Ya no se trata solo de cumplir, sino de actuar con coherencia*” (Líder 4, 2025).

Evaluación de riesgos: Se consolidó una cultura de gestión anticipada mediante la construcción de mapas de riesgo participativos y medidas de mitigación efectivas. Los líderes señalaron: *“Ahora entendemos que el riesgo no es solo financiero”* (Líder 2, 2025).

Actividades de control: Se interiorizó la importancia de los controles cruzados como herramienta de eficiencia, no de burocracia, lo que contribuye directamente a la calidad del servicio. Un líder afirmó: *“El control no retrasa el trabajo, evita reprocesos y errores costosos”* (Líder 1, 2025).

Información y comunicación: Se promovió la participación y la transparencia mediante círculos de aprendizaje y foros de diálogo bidireccional, reduciendo el temor a reportar fallas. *“Ahora se reportan fallas sin temor a represalias”* (Líder 3, 2025).

Monitoreo: Se fortaleció el seguimiento de hallazgos y la responsabilidad por área, desplazando la dependencia de la auditoría. Este cambio se resumió en la frase: *“Cada área lleva control de sus compromisos; no esperamos a que auditoría nos lo recuerde”* (Líder 1, 2025).

La prueba piloto demostró que el programa es viable, pertinente y efectivo. Generó mejoras significativas en conocimientos, actitudes y prácticas, fortaleciendo la primera línea de defensa y consolidando una cultura de autocontrol. Su implementación sentó las bases para su institucionalización como estrategia permanente de mejora continua, en coherencia con el modelo COSO y la PISBR.

4.4 Resultados Fase de Valoración

Esta fase ejecuta el juicio final para evaluar el impacto estratégico del programa de capacitación en el fortalecimiento del sistema de control interno de COPACRÉDITO. El análisis se concentró en validar la coherencia entre los objetivos específicos, los resultados alcanzados y

los efectos observados en la gestión institucional, la cultura organizacional y la función de fiscalización. La valoración se desarrolló bajo un enfoque mixto secuencial explicativo, triangulando los datos cuantitativos (encuestas y pruebas de salida) con la información cualitativa (entrevistas y retroalimentación de los líderes de área).

Triangulación General de Resultados

La triangulación metodológica confirmó plenamente la correspondencia entre las percepciones de los participantes, los resultados estadísticos y los hallazgos observacionales.

Plano Cuantitativo (Eficacia Técnica). Los cinco componentes del modelo COSO (2013) presentaron incrementos superiores al 25% en su apropiación, destacándose los avances en Evaluación de Riesgos (+29%) e Información y Comunicación (+29%). Este dato valida la eficiencia pedagógica del programa.

Plano Cualitativo (Cambio Cultural). Los líderes de área manifestaron un cambio notable en el comportamiento organizacional, confirmando la transformación de la percepción del control interno. Como lo expresó el Líder 2 (2025): “*Antes el control era un requisito del revisor fiscal; ahora todos sentimos que somos parte del sistema de control interno*”. Otro líder (Líder 3, 2025) concluyó: “*Se logró que el personal se cuestione, que revise su trabajo y que proponga mejoras; eso antes no ocurría*”. Este cruce de fuentes confirma que el programa logró transformar la percepción del control interno: pasó de verse como una exigencia formal a asumirse como un compromiso colectivo, preventivo y ético.

Impacto estratégico del programa de capacitación

El impacto del programa se analizó en tres niveles:

Organizacional. Se fortaleció la estructura formal del sistema de control interno, promoviendo la alineación entre políticas, procedimientos y prácticas diarias. *“Hoy sabemos dónde se generan los errores, cómo corregirlos y quién debe hacerlo; el control ya no se diluye”* (Líder 1, 2025).

Operativo. Los empleados demostraron mayor dominio en la aplicación de controles, la gestión de riesgos y la comunicación interna. La mejora promedio entre el 25% y el 29 % en los puntajes evidencia un avance técnico significativo. Además, se observó reducción de reprocesos y fallas contables durante el periodo de prueba.

Cultural. La capacitación generó un cambio de actitud hacia el control interno, vinculando el cumplimiento con la ética y la responsabilidad social cooperativa. Este cambio responde directamente al componente de ambiente de control del COSO y a la dimensión ética de la PISBR.

Análisis transversal de riesgos mitigados y persistentes

Este análisis permite identificar los riesgos mitigados mediante la capacitación y aquellos que requieren seguimiento institucional para evitar su reaparición.

Tabla 6. *Relación entre riesgos identificados, acciones formativas aplicadas y nivel de mitigación alcanzado*

Riesgo identificado	Acción formativa aplicada	Nivel de mitigación	Riesgo residual
Desconocimiento de manuales y políticas	Módulo 1: Taller de políticas institucionales	Alto	Medio (requiere refuerzo en inducción)

Evaluación empírica de riesgos	Módulo 2: Simulación de mapas de riesgo	Alto	Bajo (requiere actualización periódica)
Falta de cultura antifraude	Módulo 3: Ejercicios de control cruzado y denuncia	Medio	Medio (requiere canales formales)
Comunicación unidireccional	Módulo 4: Círculos de aprendizaje y foros	Alto	Bajo (requiere institucionalización)
Seguimiento débil de hallazgos	Módulo 5: Tableros de control por área	Alto	Bajo (requiere monitoreo trimestral)

Nota. La tabla presenta los riesgos abordados durante el programa, las acciones formativas aplicadas y el nivel de mitigación alcanzado.

Contribución a la función de fiscalización. El programa se consolidó como insumo estratégico para la revisoría fiscal y la auditoría interna. Su implementación generó evidencia útil —actas de aprendizaje, simulaciones, listas de cotejo— que puede incorporarse en procesos de fiscalización. Al fortalecer la primera línea de defensa, se redujo la recurrencia de hallazgos y se mejoró la calidad de la información disponible para emitir juicios profesionales.

Percepción de los participantes. Las entrevistas y encuestas abiertas revelaron una valoración positiva del programa por parte de los participantes. Algunas expresiones destacadas fueron:

Aplicabilidad práctica: “Ahora entiendo cómo mi trabajo impacta el control interno; no es solo llenar formatos” (Participante 7, 2025).

Cambio de percepción: “Antes pensaba que el control era para los contadores; ahora sé que todos somos responsables” (Participante 3, 2025).

Valor ético: “Me hizo reflexionar sobre la importancia de actuar con integridad, incluso en tareas pequeñas” (Participante 12, 2025).

Estas percepciones confirman que el aprendizaje fue significativo, con efectos en el conocimiento, la actitud y el comportamiento organizacional.

Plan de Seguimiento y Evaluación a Largo Plazo

Con el objetivo de garantizar la sostenibilidad del programa y consolidar su impacto en la cultura organizacional, se propone un plan de seguimiento a 6 y 12 meses post-implementación. Este plan estratégico está diseñado para convertir los logros iniciales en prácticas sostenibles y medibles mediante los siguientes elementos:

Indicadores de Monitoreo:

Cumplimiento. Porcentaje de empleados que participan activamente en las actividades de control y en el ciclo anual de capacitación institucional.

Eficacia. Reducción verificable de los hallazgos reiterativos detectados en los informes de auditoría interna y externa, lo que valida la gestión anticipada del riesgo.

Cambio Cultural. Resultados de las encuestas anuales sobre percepción ética y clima organizacional, midiendo la interiorización de los valores de autocontrol.

Actividades de Seguimiento (Ejecución). La trazabilidad del programa se asegurará mediante la revisión semestral de avances con el equipo de Auditoría Interna, complementada con la aplicación periódica de encuestas de seguimiento basadas en la evaluación inicial y entrevistas focalizadas con los líderes de área. La formalización se garantiza con la elaboración de informes semestrales dirigidos al Comité de Control Interno y la Alta Dirección.

Responsables y Herramientas. La responsabilidad es compartida (Auditoría Interna, Revisoría Fiscal, Comité de Ética, y el área de Formación y Desarrollo), utilizando herramientas prácticas como registros en hojas de cálculo (Excel) y formularios digitales (Google Forms) para la captura y análisis de datos.

5. Conclusiones

La investigación permitió concluir que el desafío estructural del sistema de control interno en COPACRÉDITO no radica en la ausencia de normatividad formal, sino en la limitada apropiación práctica y cultural de los instrumentos establecidos por parte del personal operativo. Esta brecha funcional en la cultura de control impacta directamente la eficacia de la supervisión y limita la sostenibilidad del sistema, evidenciando la necesidad impostergable de integrar procesos pedagógicos permanentes que fortalezcan la interiorización de la ética, la gestión de riesgos y la rendición de cuentas.

El diagnóstico reveló vulnerabilidades críticas que definen la urgencia de la intervención. Solo el 48.4% del personal conocía plenamente los manuales institucionales, reflejando una débil disciplina organizacional. A esto se sumó una frágil cultura de gestión de riesgos y deficiencias notorias en la comunicación interna 29.1%. Los líderes entrevistados confirmaron que, aunque existen controles formales, *“la aplicación práctica depende más de la costumbre que de la norma”*, lo cual confirma una cultura operativa reactiva.

El programa de capacitación, diseñado bajo la arquitectura del modelo COSO (2013) y la PISBR (Supersolidaria, 2025), se consolidó como una respuesta pertinente y técnicamente alineada con las exigencias de la supervisión basada en riesgos. Su estructura modular permitió traducir la normativa en prácticas comprensibles y aplicables, generando una mejora entre el rango del 25% y 29%

en las competencias del personal operativo tras la prueba de salida. Los líderes validaron que la metodología de Microcapacitación fomentó la participación activa y el aprendizaje significativo, destacando la aplicabilidad práctica de los contenidos y la profunda reflexión ética generada por los casos de análisis.

La valoración final del programa demostró un impacto positivo y verificable en la cultura de control. Los empleados expresaron mayor claridad en su rol frente al control interno y una comprensión más sólida de la relación intrínseca entre ética, transparencia y desempeño operativo. La alta dirección ratificó el cambio de percepción: el control dejó de verse como una exigencia externa para asumirse como un compromiso colectivo y estratégico. No obstante, el componente de comunicación interna se mantuvo como la dimensión con menor avance, lo que reafirma la necesidad de estrategias institucionales complementarias que fortalezcan la retroalimentación, el liderazgo comunicativo y la rendición de cuentas.

Referencias

- Cañola Velásquez, J. (2024). *Actividades de control en cooperativas*. *Revista de Control Interno*, 7(1), 15–25.
- Cardozo, H. (2023). *Auditoría del sector solidario: Normas de aseguramiento de la información (NAI) y Normas locales (NAGA)* (2ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Carmona Zapata, L., Giraldo Escobar, K., Ramírez Noreña, C., & Rodríguez Piñeros, L. (2023). *El control interno y su contribución a la perdurabilidad de las mipymes*. *Revista Activos*, 20(2), 38–60. <https://doi.org/10.15332/25005278.8621>
- Chavez Julcamoro, O. (2021). *El control interno modelo COSO y su relación con la gestión administrativa de la empresa de Servicios Generales Quishuar Minería y Construcción S. A.*, Cajamarca, año 2019.
- Chávez Valeriano, C. (2021). *La importancia de la auditoría interna en la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito*. *Revista Yachasun*, (1), 8–22.
- Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO). (2013). *Control Interno – Marco Integrado*. Jersey City, NJ: COSO.
- Congreso de la República de Colombia. (1971). *Decreto 410 de 1971: Código de Comercio*. *Diario Oficial* N° 33.252. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102>
- Congreso de la República de Colombia. (1988). *Ley 79 de 1988: Actualiza la legislación cooperativa*. *Diario Oficial* N° 39.974. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66148>

- Congreso de la República de Colombia. (1990). *Ley 43 de 1990: Reglamenta la profesión de Contador Público. Diario Oficial N° 40.702.* Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66148>
- Congreso de la República de Colombia. (1998). *Ley 454 de 1998: Reforma del sector solidario y creación de la Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria). Diario Oficial N° 43.460.* Disponible en: <https://incp.org.co/conocimiento/base-legislativa/2015/05/normas-profesionales/>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Diseños de investigación de métodos mixtos.* Sage Publications.
- Díaz, H., & Sánchez, P. (2024). *Evaluación de riesgos en cooperativas. Revista Contable Solidaria*, 9(2), 33–47.
- Fabara Gálvez, G. V. (2022). *Las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno y su prestación de servicios.* Universidad Andina Simón Bolívar.
- Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas (Fogacoop). (2022). *Circular Externa 003 de 2022: Buen gobierno en cooperativas financieras.* Bogotá: Fogacoop, pp. 5–7.
- García Bravo, M. E., Hurtado García, K. R., Ponce Álava, V., & Sánchez Moreira, J. M. (2021). *Análisis del proceso de control interno en cooperativas de ahorro y crédito.* COODES: Revista Científica de Ciencias Económicas y Empresariales, 9(1), 227–242. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/400>
- Gaviria, G., Triana, R., & Villanueva, S. (2022). *Déficit en el control interno en entidades del sector solidario: Un análisis del caso AvanCiencia.* Universidad EAFIT.

- Gómez, M., & Ospina, C. M. (2022). *La investigación contable en Colombia: De la institucionalización formal al conocimiento y la transformación contextual*. Contaduría Universidad de Antioquia, (81), 259–293.
- Guevara, P. M. S., Torres-Palacios, M. M., & Narváez-Zurita, X. E. (2024). *Auditoría de cumplimiento en cooperativas de ahorro y crédito: Desafíos y estrategias*. Gestión y Producción. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales, 6(1), 191–216.
- Grajales-Gaviria, D. A., Giraldo Pérez, Y. E., Castellanos Polo, O. C., & Cano Bedoya, J. (2022). *Análisis del control interno en las instituciones de educación superior privadas del Valle de Aburrá-Antioquia*. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, (66), 161–182.
- Hernández, F. M. P., Ortiz, A. L., Almeida, J. H., & Aldaz, O. R. (2024). *Programa para los profesionales de auditoría en formación comprendan cómo implementar y mejorar los sistemas de control interno: Estudio de caso de DISPROPAN*. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, XII (47), 1–22.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2015). *Normas Internacionales de Información Financiera para PYMES*. Londres: IASB.
- International Organization for Standardization (ISO). (2018). *ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines* (2nd ed.). Geneva: ISO.
- International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). (2020). *NIA 200: Objetivos globales del auditor independiente y conducción de la auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría*. New York: IFAC.
- Manrique Poveda, S. A. (2022). *Propuesta de un sistema de control interno administrativo y financiero basado en el modelo COSO IV para el Fondo de Empleados FEFALCON* [Trabajo de grado, Universidad de Cundinamarca].

- Narváez, J., & Zamudio, M. (2021). *Gobernanza cooperativa y control interno: Un enfoque desde el modelo COSO*. Revista Contable Solidaria, 9(2), 33–47.
- Palma-Vélez, M., & Looor-Carvajal, A. (2024). *Control interno en cooperativas de ahorro y crédito: Retos y oportunidades*. 593 Digital Publisher CEIT, 9(1), 880–900.
- Pacho-Velecela, M., & Vásconez-Acuña, L. (2025). *Fortalecimiento del control interno en cooperativas rurales*. Revista de Auditoría Social, 8(1), 77–91.
- Oficina de Control Interno. (2023). *Informe de hallazgos pendientes de cierre*. Bogotá: OCI.
- Quitian Ariza, J. (2023). *Perspectivas de los mecanismos de control y seguimiento en las cooperativas colombianas con relación a las cooperativas internacionales*. SIGNOS, investigación En Sistemas De gestión, 15(1). <https://doi.org/10.15332/24631140.7715>
- Requena Guerrero, M. (2021). *Pedagogía contable y cultura organizacional en el control interno*. Revista de Educación Contable, 5(2), 101–118.
- Russell Bedford. (2024). *Control interno y cumplimiento normativo en cooperativas*. <https://www.russellbedford.com.co/control-interno-cooperativas/>
- SALAZAR-VILLANO, F. E., Castillo Caicedo, M., & Gómez Mejía, A. (2023). *Resiliencia económica regional y economía solidaria. El caso de Colombia*. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (108), 35–67. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.108.25286>
- Sánchez, P. (2024). Deficiencias informativas en cooperativas. *Revista de Auditoría y Control*, 12(2), 40–50.
- Serna, J., & Rubio, A. (2016). *La gobernabilidad en el sector cooperativo*. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, (48), 239–256.

- Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria (Supersolidaria). (2024). *Informe Anual 2024*. Quito: SEPS. Disponible en: <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Superintendencia-De-Economia-Popular-Y-Solidaria-Informe-Anual-2024.pdf>
- Supersolidaria. (2022). *Informe de supervisión sector solidario*. Superintendencia de la Economía Solidaria. Bogotá.
- Supersolidaria. (2023). *Resolución 2023410005445 de 12 de julio de 2023: Por medio de la cual se compilan los antecedentes, regulación, constitución, ubicación, modificaciones y funciones de los Grupos Internos de Trabajo de la Superintendencia de la Economía Solidaria*. Superintendencia de la Economía Solidaria. (pp. 7-9).
- Superintendencia de la Economía Solidaria. (2023). *Circular Externa No. 52 de 2023: Lineamientos de auditoría externa en cooperativas*. Bogotá: Supersolidaria.
- Supersolidaria. (2025). *Política Integral de Supervisión Basada en Riesgos (PISBR) Resolución 2025100005555 de 12 de julio de 2025*. Bogotá: Superintendencia de la Economía Solidaria.
- Uno, A., Martínez, C., & Rojas, D. (2023). *Transformación institucional mediante capacitación en control interno*. Revista de Gestión Pública, 11(3), 65–80.
- Velasco, J., & Melo, M. (2023). *El control interno en organizaciones del sector solidario: caso Cooperativa de Docentes del Cauca “COOPROVITEC”* [Tesis de especialización, Corporación Universitaria Comfacaucá].
- Velázquez Núñez, J., Torres, M., & Ríos, L. (2024). *Evaluación del compromiso directivo en cooperativas del sector solidario*. Revista Ética y Control, 10(1), 55–70.

Apéndices

Apéndice A. Encuesta Diagnóstica

ENCUESTA DIAGNÓSTICA SOBRE CONTROL INTERNO

Objetivo: Identificar el nivel actual de conocimientos y competencias en control interno de los empleados de COPACRÉDITO, como insumo para diseñar un programa de capacitación.

Instrucciones: Lea cada afirmación y marque con una 'X' la opción que mejor represente su opinión. No existen respuestas correctas o incorrectas; lo importante es su percepción personal.

Escala de respuesta:

1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo

Sección A. Datos generales

Cargo: _____

Área: _____

Tiempo en la organización: _____ años

Sección B. Dimensiones del control interno

1. Ambiente de control y cultura organizacional

Ítem	Pregunta	1	2	3	4	5
1	Conozco el código de ética y los manuales de procedimientos de COPACRÉDITO.	☐	☐	☐	☐	☐
2	La cultura de la organización promueve la transparencia y el cumplimiento.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Mis funciones y responsabilidades están claramente definidas.	☐	☐	☐	☐	☐

2. Evaluación y gestión de riesgos

Ítem	Pregunta	1	2	3	4	5
1	Identifico los principales riesgos financieros y operativos de mi área.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Estoy familiarizado con los mecanismos de prevención de fraudes e irregularidades.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Participo en actividades de identificación y evaluación de riesgos.	☐	☐	☐	☐	☐

3. Actividades de control y cumplimiento normativo

Ítem	Pregunta	1	2	3	4	5
1	Conozco las políticas relacionadas con créditos, cartera y conciliaciones contables.	☐	☐	☐	☐	☐

2	Comprendo la importancia de la segregación de funciones en los procesos.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Estoy informado sobre las disposiciones de la Supersolidaria que afectan mi trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐

4. Información y comunicación

Ítem	Pregunta	1	2	3	4	5
1	La comunicación interna es clara y oportuna.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Los informes financieros que recibo son confiables y útiles.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Conozco los canales para reportar situaciones irregulares.	☐	☐	☐	☐	☐

5. Supervisión, monitoreo y fiscalización

Ítem	Pregunta	1	2	3	4	5
1	La auditoría interna y la revisoría fiscal realizan un seguimiento efectivo.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Se da cumplimiento a las observaciones generadas por auditorías.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Existen comités o espacios institucionales que fortalecen el control.	☐	☐	☐	☐	☐

Apéndice B. Formato de Entrevista Semiestructurada

Formato de Entrevista Semiestructurada

Objetivo: Profundizar en las percepciones de los empleados y directivos sobre el control interno y las necesidades de capacitación en COPACRÉDITO.

Guía para el entrevistador: Hacer preguntas abiertas, permitir ejemplos concretos y repreguntar cuando sea necesario.

Preguntas guía**1. Ambiente de control y cultura organizacional**

- ¿Cómo describiría la cultura de cumplimiento dentro de COPACRÉDITO?
- ¿Qué tan claros considera que son los manuales de funciones y procedimientos?

2. Evaluación y gestión de riesgos

- ¿Cuáles son los principales riesgos que percibe en su área de trabajo?
- ¿Existen mecanismos efectivos para prevenir fraudes o irregularidades?

3. Actividades de control y cumplimiento normativo

- ¿Qué tanto conocimiento tiene sobre la normativa de la Supersolidaria y su aplicación en la cooperativa?
- ¿Qué tan claras son las políticas sobre créditos, cartera y conciliaciones?

4. Información y comunicación

- ¿Cómo evalúa la fluidez de la comunicación entre áreas y hacia la revisoría fiscal?
- ¿Considera que la información financiera que circula es oportuna y confiable?

5. Supervisión, monitoreo y fiscalización

- ¿Qué opinión tiene sobre la labor de la revisoría fiscal y la auditoría interna en COPACRÉDITO?
- ¿Se hace seguimiento a las observaciones derivadas de auditorías?

Cierre

- En su opinión, ¿qué tipo de capacitación considera más urgente para fortalecer el control interno?
- ¿Qué recomendaciones haría para mejorar la cultura de control en la organización?

Apéndice C *Formato de Rubrica de Validación*

Formato de Rúbrica de Validación del Programa de Capacitación por Expertos

Objetivo: Evaluar la pertinencia, claridad, aplicabilidad y alineación normativa del programa de capacitación diseñado para fortalecer el sistema de control interno en COPACRÉDITO.

Instrucciones: Estime cada criterio según la siguiente escala de valoración y registre sus observaciones en el espacio correspondiente.

Escala de Valoración:

- **5 = Muy alto:** El criterio se cumple completamente.
- **4 = Alto:** El criterio se cumple en gran medida.
- **3 = Medio:** El criterio se cumple parcialmente, requiere ajustes.
- **2 = Bajo:** El criterio se cumple de forma insuficiente.
- **1 = Muy bajo:** El criterio no se cumple.

Tabla 1. Rúbrica de validación



Criterio de evaluación	Descripción	Valoración (1–5)	Observaciones del evaluador
Pertinencia	El programa responde a las necesidades detectadas en la cooperativa y a los objetivos de fortalecer el control interno.		
Claridad	El contenido, el lenguaje y los materiales son comprensibles para los destinatarios, evitando tecnicismos innecesarios.		
Aplicabilidad	Los módulos pueden aplicarse de manera práctica en el contexto de COPACRÉDITO, considerando recursos y capacidades.		
Alineación normativa	El diseño se ajusta a la normativa de la Supersolidaria y a los estándares de control interno (COSO, NIA, NIIF).		
Metodología pedagógica	La propuesta incorpora métodos didácticos efectivos (ejemplos prácticos, talleres, casos aplicados).		
Impacto esperado	El programa contribuye al fortalecimiento del sistema de control interno, la transparencia y la gestión de riesgos.		

Firma del evaluador: _____

Nombre y cargo: _____

Fecha: _____

Apéndice D. Organización y Verificación de la Prueba Piloto del Programa de Capacitación

Categoría	Elemento	Detalle y Razón Estratégica
<i>I. Fundamento de la Prueba</i>	Propósito Central	Validación rigurosa de la pertinencia, claridad y aplicabilidad del programa. El fin es identificar ajustes antes de la implementación general y medir el impacto inicial en el fortalecimiento de la fiscalización (labor de supervisión).
	Medición de Impacto	Evaluar el impacto en el fortalecimiento de las prácticas de control interno y en el apoyo directo a la función de fiscalización (auditoría/revisoría fiscal).
<i>II. Población y Muestra</i>	Participantes	15 empleados operativos (Muestra intencional) de diversas áreas (contabilidad, crédito, cartera, administración). Esto asegura la representatividad de la primera línea de defensa.
	Observadores (Verificadores)	6 directivos de COPACRÉDITO. Su función fue el registro cualitativo (observación directa) de la participación, el compromiso y la apropiación de los conceptos por parte del personal.
<i>III. Estructura y Metodología</i>	Duración Total	100 minutos, distribuidos en 5 sesiones de 20 minutos cada una. Este formato de Microcapacitación asegura la asimilación efectiva sin interrumpir la operación diaria.
	Metodología Aplicada	Metodologías activas: Exposiciones breves, ejemplos prácticos contextualizados y espacios de interacción/retroalimentación. Esto facilita la traducción de la norma a la práctica viva.
<i>IV. Contenidos y Alineación</i>	Alineación Conceptual	Cinco sesiones alineadas a las dimensiones del modelo COSO. Esto garantiza que el fortalecimiento sea sistémico e integral.
	Contenidos Específicos	Manuales, Evaluación de Riesgos (con casos del día a día), Prevención de Fraudes, Comunicación Interna y Rol de la Auditoría/Fiscalización (debate sobre cumplimiento de hallazgos).
<i>V. Instrumentos de Verificación</i>	Medición Cuantitativa	Prueba diagnóstica inicial (Pretest) y Prueba final (Post-test). Es la herramienta para medir la ganancia de conocimiento (+1.3 puntos esperados).
	Medición Perceptiva	Encuesta de autoevaluación (mide la percepción de aprendizaje y los cambios en las prácticas).

	Medición Cualitativa	Observaciones de líderes de áreas (registran el compromiso y la apropiación cultural de los conceptos técnicos).
<i>VI. Resultados Esperados</i>	Resultados Cuantitativos	Incremento significativo en los puntajes post test respecto al pretest (mínimo +1 punto).
	Resultados Cualitativos	Mayor claridad en la identificación de riesgos y prevención de fraudes. Reconocimiento de la corresponsabilidad en el control interno y retroalimentación para mejorar contenidos.

Apéndice E. *Sílabus Académico*

**Sílabus Académico del Programa de Capacitación en Control Interno como Apoyo
Estratégico a la Revisoría Fiscal y Auditoría Interna en COPACREDITO**

Datos Generales y Fundamentos del Programa

Criterio	Detalle
Nombre del Programa	Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en COPACRÉDITO como Apoyo a la Revisoría Fiscal y la Auditoría Interna.
Dirigido a	Empleados administrativos y operativos de COPACRÉDITO.
Duración Total	5 meses (20 sesiones de 15–20 minutos).
Modalidad	Presencial con apoyo virtual (Microcapacitación continua).
Certificación	Constancia institucional avalada por COPACRÉDITO.
Competencia General	Desarrollar competencias integrales en control interno que permitan a los empleados actuar como agentes corresponsables de la transparencia y el cumplimiento organizacional.
Justificación Central	El programa busca cerrar brechas en conocimiento normativo, gestión de riesgos y comunicación interna, limitantes para la efectividad del control. Se basa en el marco COSO, la normativa de la Supersolidaria y experiencias del sector solidario.

Estructura Detallada del Programa de Capacitación por Módulos

Módulo	Contenido Temático Central	Resultado de Aprendizaje Clave	Competencia Específica Desarrollada
Módulo 1: Ambiente de Control y Cultura Organizacional	Ética y valores; marco normativo (Ley 79/1988, Ley 454/1998, Circular Básica 2024); manuales internos.	Reconoce la importancia del ambiente de control y la cultura ética; identifica los manuales y políticas aplicables a su labor.	Identificar y aplicar los manuales internos y las disposiciones normativas vigentes.

Módulo 2: Evaluación y Gestión de Riesgos	Tipos de riesgos; construcción de matrices; rol del empleado en la gestión de riesgos.	Aplica metodologías básicas para identificar riesgos en su área; propone acciones preventivas alineadas con la normativa.	Reconocer, evaluar y gestionar riesgos en los procesos operativos y financieros.
Módulo 3: Prevención de Fraudes y Cumplimiento Normativo	Tipologías de fraude; señales de alerta; normativa antifraude; controles preventivos.	Reconoce señales de alerta de fraude en operaciones; aplica controles preventivos según las políticas internas.	Detectar y prevenir fraudes mediante la aplicación de controles prácticos.
Módulo 4: Información y Comunicación	Comunicación organizacional; flujos de información; reporte de irregularidades; protección del informante.	Redacta reportes claros y efectivos de hallazgos; utiliza los canales institucionales para comunicar irregularidades.	Desarrollar habilidades de comunicación interna para el reporte de irregularidades.
Módulo 5: Supervisión, Auditoría y Revisoría Fiscal	Auditoría interna y revisoría fiscal; planes de acción; indicadores de control; retroalimentación institucional.	Comprende el rol estratégico de la auditoría y revisoría fiscal; participa activamente en la implementación de planes de acción.	Comprender y apoyar el rol de la auditoría interna y la revisoría fiscal.

Metodología y Evaluación

Metodología y Estrategias Didácticas

El programa utiliza un enfoque de Microlearning (cápsulas de 15–20 minutos semanales) complementado con Metodologías Activas (juego de roles, estudios de caso, simulaciones rápidas) y Aprendizaje Colaborativo (trabajo en pequeños grupos). Se utilizará apoyo digital mediante cápsulas de video y cuestionarios online para reforzar el contenido.

Evaluación del Aprendizaje

La evaluación es integral, con foco en la medición del avance y la aplicación práctica:

Evaluación Inicial y Final: Aplicación de pretest y post-test para medir el avance en el conocimiento.

Evaluación Formativa: Quizzes rápidos y participación activa en las dinámicas.

Evaluación Sumativa: Quiz final y retroalimentación grupal.

Seguimiento Institucional: Medición de indicadores de reducción de errores, calidad de reportes y cumplimiento normativo.

Bibliografía de Apoyo

Acero Cáceres, E. J. (2018). Evaluación del sistema de control interno en cooperativas. Tesis de Maestría.

Guevara, P. M. S., Torres-Palacios, M. M., & Narváez-Zurita, X. E. (2024). Auditoría de cumplimiento en cooperativas de ahorro y crédito: desafíos y estrategias. <https://n9.cl/ffad5>

Hernández, F. M. P., Ortiz, A. L., Almeida, J. H., & Aldaz, O. R. (2024). Programa para profesionales de Auditoría en formación: Estudio de caso DISPROPAN. Dilemas Contemporáneos. <http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticaayvalores.com/>

Gaviria, J., et al. (2020). Evaluación del sistema de control interno de Avanciencia. Tesis.

Supersolidaria (2024). Circular Básica Contable y Financiera. <https://www.supersolidaria.gov.co/>

COSO (2017). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance.