

Impacto del control interno en la toma de decisiones administrativas en el sector cooperativo: Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio

Impact of internal control on administrative decision-making in the cooperative

sector: 23 de Julio Savings and Credit Cooperative

Viviana del Rocío Saltos Buri¹

Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador

viviana.saltos@unesum.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-4832-8676>

Kevin Alexander Cedeno Zambrano²

Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador

cedenokevin9001@unesum.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0003-6727-1649>

Pedro Antonio Loor Sabando³

Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador

loor-pedro6797@unesum.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0000-6517-7163>

Carelis Alejandra Salinas Toapanta⁴

Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador

salinas-carelis0574@unesum.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0008-5365-299X>

Cómo citar:

Saltos Buri, V. del R., Cedeno Zambrano, K. A., Loor Sabando, P. A., & Salinas Toapanta, C. A. (2026). Impacto del control interno en la toma de decisiones administrativas en el sector cooperativo: Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio. *Saber Estratégico Internacional*, 4(3), 391–402. <https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.55>

RESUMEN

El control interno representa un componente esencial para garantizar decisiones administrativas oportunas y fundamentadas en las cooperativas de ahorro y crédito; sin embargo, persisten debilidades relacionadas con la evaluación de riesgos, supervisión y utilización de información confiable. El objetivo del estudio fue analizar el impacto del control interno en la toma de decisiones administrativas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio. Metodológicamente, se aplicó un enfoque cuantitativo, alcance descriptivo-correlacional y diseño no experimental, mediante revisión documental de 120 registros institucionales, procesados con correlación de Spearman, regresión lineal múltiple, análisis de componentes principales y agrupamiento por K-medias. Los resultados evidenciaron una correlación positiva muy alta entre control interno y toma de decisiones ($\rho=0,812$; $p<0,001$); además, el modelo explicó el 70,9% de la variabilidad de las decisiones, destacándose información y comunicación ($\beta=0,314$), evaluación de riesgos ($\beta=0,267$) y supervisión ($\beta=0,221$). El análisis multivariado explicó el 74,60% de la varianza y mostró una diferencia de 23,7 puntos entre los grupos de alto y bajo control. Se determinó que fortalecer los mecanismos de control favorece decisiones más eficientes, seguras y coherentes con los objetivos institucionales.

Palabras clave: Control interno, cooperativa de ahorro y crédito, gestión administrativa, riesgos, toma de decisiones.

ABSTRACT

Internal control is an essential component for ensuring timely and well-founded administrative decisions in savings and credit cooperatives; however, weaknesses persist related to risk assessment, supervision, and the use of reliable information. The objective of this study was to analyze the impact of internal control on administrative decision-making at the 23 de Julio Savings and Credit Cooperative. Methodologically, a quantitative, descriptive-correlational, and non-experimental approach was applied, using a document review of 120 institutional records, processed with Spearman's rank correlation coefficient, multiple linear regression, principal component analysis, and K-means clustering. The results showed a very high positive correlation between internal control and decision-making ($\rho=0.812$; $p<0.001$); furthermore, the model explained 70.9% of the variability in decisions, with information and communication ($\beta=0.314$), risk assessment ($\beta=0.267$), and supervision ($\beta=0.221$) standing out. Multivariate analysis explained 74.60% of the variance and showed a difference of 23.7 points between the high and low control groups. It was determined that strengthening control mechanisms promotes more efficient, secure, and consistent decisions aligned with institutional objectives.

Keywords: Internal control, savings and credit cooperative, administrative management, risks, decision-making.

INTRODUCCIÓN

El control interno es uno de los pilares de la gestión organizacional, debido a que integra procedimientos destinados a reducir riesgos, proteger los recursos, asegurar la confiabilidad de la información y proporcionar bases objetivas para la toma de decisiones. En este sentido, Catagua et al. (2023) sostienen que el control interno se relaciona directamente con la gestión administrativa y financiera, puesto que la aplicación articulada de sus componentes permite identificar riesgos y orientar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por otra parte, Ashraf (2025) demuestra que la automatización aplicada a los procesos financieros se asocia con una reducción de las debilidades materiales de control interno, evidenciando que la calidad de los controles también depende de la capacidad institucional para generar información financiera confiable y oportuna. Así mismo, Mejía et al. (2024), en un estudio realizado con 54 trabajadores de una cooperativa de ahorro y crédito peruana, analizaron la relación entre el control interno y la gestión administrativa, reafirmando la necesidad de considerar el ambiente de control, la evaluación de riesgos y las actividades de supervisión dentro de la dirección institucional.

El sector cooperativo ecuatoriano requiere controles sólidos por la magnitud de los recursos que administra y por los riesgos inherentes a la intermediación financiera. Al cierre de 2024, el segmento uno estaba integrado por 45 cooperativas de ahorro y crédito, entre ellas la Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio, lo cual refleja la relevancia de estas organizaciones dentro del sistema financiero nacional. En correspondencia con ello, Chiquito y Peñafiel (2022) identificaron en una cooperativa ecuatoriana falencias vinculadas con políticas, normas y manuales desactualizados, así como dificultades del personal para identificar y evaluar riesgos; los autores señalan textualmente que “un adecuado control interno ayuda a identificar los medios para alcanzar objetivos planteados en la administración” (p. 1). De manera complementaria, León y Oñate (2024) evidenciaron, mediante el análisis de cooperativas ecuatorianas, necesidades de mejora relacionadas con la gestión democrática, educación, información y cooperación institucional. A su vez, Pacho y Vásconez (2025) encontraron que, aunque existe compromiso de la alta dirección y utilización de tecnología, todavía persisten desafíos asociados con la segregación de funciones y la gestión de riesgos, aspectos que pueden limitar la eficiencia y la calidad de las decisiones administrativas.

La problemática adquiere especial importancia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio, institución que al 31 de diciembre de 2024 registró 412,72 millones de dólares en activos, 367,23 millones de dólares en pasivos y 45,50 millones de dólares en patrimonio; además, su cartera de créditos neta representó aproximadamente el 61,00% de sus activos totales. Estas cifras muestran la magnitud de los recursos sometidos a decisiones administrativas y, consecuentemente, la necesidad de disponer de controles que permitan prevenir desviaciones, evaluar riesgos y proporcionar información pertinente a los responsables de la gestión. En esta línea, Ramírez et al. (2025) determinaron que las cooperativas de ahorro y crédito no están exentas de riesgos operativos, financieros y legales, por lo que proponen sistemas de información administrativa y contable fiables y orientados a la mitigación del riesgo. Del mismo modo, Pacho y Vásconez (2025) plantean que fortalecer los controles internos, la capacitación y la transparencia contribuye a mejorar la eficiencia operativa y la razonabilidad de la información financiera.

Por consiguiente, la existencia de procedimientos de control no garantiza decisiones administrativas eficaces; resulta necesario determinar cómo dichos mecanismos son aplicados, supervisados y utilizados

para generar información que apoye la gestión institucional. Esta situación justifica analizar de manera específica la relación existente entre los mecanismos de control y las decisiones adoptadas dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio. En consecuencia, el objetivo del estudio es analizar el impacto del control interno en la toma de decisiones administrativas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio, identificando la manera en que sus mecanismos de control contribuyen a la gestión de riesgos, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Mecanismos de control, gestión de riesgos y eficiencia organizacional

Los mecanismos de control constituyen un conjunto de políticas, procedimientos, responsabilidades y actividades de supervisión orientadas a mantener las operaciones dentro de los objetivos establecidos y reducir la exposición institucional a errores, fraudes y riesgos. En este sentido, Li y Zhao (2022) determinaron que un control interno efectivo contribuye a disminuir los desajustes en la asignación de recursos financieros y favorece el desempeño organizacional, debido a que permite emplear los recursos disponibles de manera más eficiente. De manera complementaria, Bashaija (2022) comprobó en instituciones bancarias que los sistemas de control se relacionan con el desempeño financiero, destacando la importancia de las actividades de control, evaluación de riesgos, información y seguimiento dentro de la gestión institucional.

Desde otra perspectiva, Zhang y Su (2022) señalan que el control interno interviene en la relación entre las prácticas organizacionales y el desempeño financiero, por cuanto permite convertir las políticas institucionales en procedimientos verificables y sujetos a supervisión. De esta forma, Abisola (2022) estudió la relación entre el tamaño de las instituciones bancarias y su desempeño financiero, identificando la adecuación del control interno como un elemento relevante para comprender los resultados alcanzados por las entidades financieras. Estas aportaciones permiten entender que el control no debe considerarse únicamente como una actividad de verificación posterior, sino como un mecanismo integrado a la administración de los recursos.

Por su parte, Dao et al. (2024) analizaron las debilidades materiales del control interno desde la perspectiva de la gobernanza interna y demostraron la relevancia que posee la estructura de supervisión para reducir deficiencias de control. En concordancia, Oppong et al. (2024), mediante información obtenida de 250 directivos de bancos rurales, encontraron efectos positivos y significativos tanto del control interno como de la gobernanza corporativa sobre el desempeño financiero; además, comprobaron que la interacción entre ambas dimensiones también produce un efecto positivo significativo. Esto demuestra que los controles alcanzan mejores resultados cuando se encuentran respaldados por responsabilidades claramente definidas y mecanismos adecuados de dirección.

La capacidad del sistema de control para responder a los riesgos también depende de su adaptación a las condiciones tecnológicas y operativas de las instituciones. Al respecto, un estudio publicado en *Scientific African* (2024) analizó bancos cotizados en Ghana mediante modelización de ecuaciones estructurales y determinó que las actividades de control y las tecnologías de información mantienen una relación positiva con el desempeño corporativo, mientras que el monitoreo resulta relevante para detectar fraudes, errores e ineficiencias. A su vez, Zhao et al. (2025), utilizando empresas cotizadas de China durante el período 2012-2023, encontraron que una mayor calidad del control interno reduce significativamente la propensión empresarial a asumir riesgos, mientras que la percepción de riesgos en la cadena de suministro incrementa

dicha propensión.

Conforme con Wang y Kong (2025) relacionaron la calidad del control interno con las capacidades dinámicas y la transformación digital, estableciendo que el sistema de control puede constituirse en un soporte de los procesos de adaptación organizacional. En conjunto, estos estudios permiten establecer que el control funciona como una estructura preventiva y correctiva que integra supervisión, gestión de riesgos, información y tecnología, elementos especialmente importantes para las organizaciones financieras que administran recursos de terceros. En función de los estudios examinados, la Tabla 1 detalla los principales aportes que permiten comprender la relación entre los mecanismos de control y la gestión organizacional.

Tabla 1
Principales funciones de los mecanismos de control en la gestión institucional

Dimensión	Función dentro de la organización	Incidencia esperada
Ambiente de control	Define responsabilidades, autoridad y comportamiento organizacional	Fortalece disciplina y responsabilidad
Evaluación de riesgos	Identifica eventos que pueden afectar los objetivos	Facilita acciones preventivas
Actividades de control	Establece autorizaciones, verificaciones y procedimientos	Reduce errores e irregularidades
Información	Proporciona datos financieros y administrativos	Mejora el conocimiento disponible para decidir
Supervisión	Evalúa el funcionamiento de los controles	Permite detectar y corregir desviaciones
Tecnología	Automatiza registros, seguimiento y procesamiento de información	Incrementa oportunidad y trazabilidad

Nota. Elaboración propia a partir de Bashaija (2022), Dao et al. (2024), Oppong et al. (2024), Zhao et al. (2025) y Wang y Kong (2025).

Gobernanza, información y decisiones administrativas

La toma de decisiones administrativas requiere información suficiente, confiable y oportuna, pero también una estructura de gobernanza capaz de establecer responsabilidades sobre quién analiza, autoriza, ejecuta y supervisa cada decisión. En este contexto, Choi (2023) estudió el efecto de los equipos responsables del control interno sobre las decisiones de inversión y determinó que su influencia varía de acuerdo con el nivel de competencia de la industria, evidenciando que las estructuras de control pueden incidir directamente en decisiones relacionadas con la asignación de recursos. De manera similar, Kanojia et al. (2023) analizaron conjuntamente los sistemas de control interno, la capacidad del consejo y las prácticas de gobernanza mediante análisis factorial confirmatorio y modelización de ecuaciones estructurales, mostrando la interdependencia existente entre estos componentes para dirigir eficientemente una organización.

En las organizaciones cooperativas esta relación adquiere características particulares porque la administración debe conciliar eficiencia institucional, participación y responsabilidad frente a los socios. En esta línea, Song (2023) explica que el control democrático de los miembros representa un elemento central de la identidad y de la gobernanza cooperativa, por lo que los procedimientos utilizados para construir decisiones colectivas resultan determinantes para el cumplimiento de los propósitos institucionales. Por otra parte, Güven (2023) analiza las cooperativas como estructuras de participación en

los procesos de decisión y destaca la importancia de los mecanismos institucionales que permiten incorporar a sus miembros en las determinaciones que afectan a la organización.

La calidad de las decisiones también depende de la información que reciben los responsables administrativos. Sobre este aspecto, Dan (2024) sostiene que las deficiencias de control afectan la confiabilidad de la información contable y, consecuentemente, pueden incidir sobre las decisiones de los grupos interesados; por ello plantea fortalecer el diseño de controles, la supervisión, las competencias del personal y los sistemas de información. Además, Parrales et al. (2024) estudiaron la gestión financiera de las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas durante 2015-2020, proporcionando evidencia sobre el comportamiento de estas instituciones dentro del sistema financiero y la necesidad de evaluar su gestión mediante información financiera y administrativa.

Desde el punto de vista de Santos et al. (2024) analizaron las prácticas de gobernanza y el desempeño financiero de cooperativas de crédito brasileñas, estableciendo la gobernanza cooperativa como un componente relevante para comprender el comportamiento financiero de estas entidades. En consecuencia, los estudios revisados permiten sostener que las decisiones administrativas en organizaciones cooperativas no dependen únicamente del criterio individual de los directivos, sino de la interacción entre información confiable, distribución de responsabilidades, supervisión, participación, gestión de riesgos y mecanismos de gobernanza, aspectos que proporcionan el fundamento teórico para examinar posteriormente su comportamiento en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se desarrolló una investigación con enfoque cuantitativo, debido a que analizó numéricamente la incidencia del control interno sobre la toma de decisiones administrativas mediante indicadores financieros, administrativos y de gestión. El estudio tuvo un alcance descriptivo-correlacional y un diseño no experimental de corte transversal, puesto que las variables fueron examinadas sin manipulación y a partir de información correspondiente al ejercicio económico 2024-2025. La estrategia metodológica se sustentó en la revisión documental de informes institucionales, estados financieros, reportes de auditoría, manuales de control interno y documentos emitidos por organismos de supervisión del sector cooperativo.

La recolección de información se efectuó mediante una matriz documental estructurada, elaborada a partir de los cinco componentes del modelo COSO: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. Se examinaron 120 registros documentales, integrados por informes financieros, indicadores de liquidez, solvencia, rentabilidad, actas administrativas y reportes de control, los cuales constituyeron la unidad de análisis para evaluar la consistencia entre los mecanismos de control y las decisiones institucionales.

Posteriormente, la información fue depurada y normalizada en una base de datos construida en Microsoft Excel y procesada en el software estadístico SPSS versión 29. La confiabilidad de la matriz se verificó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,91, considerado de alta consistencia interna. Además, la adecuación de los datos para análisis multivariado se comprobó mediante el índice Kaiser-Meyer-Olkin = 0,88 y la prueba de esfericidad de Bartlett $\chi^2 = 846.37$; $p < 0.001$.

Para determinar la relación entre las variables se aplicó la correlación de Spearman, apropiada para datos ordinales y distribuciones no normales. Seguidamente, se estimó una regresión lineal múltiple, donde la

toma de decisiones administrativas constituyó la variable dependiente y los componentes del control interno actuaron como variables explicativas. La calidad predictiva del modelo se evaluó mediante el coeficiente de determinación ajustado (R^2 ajustado), el estadístico F de Fisher y los factores de inflación de la varianza ($VIF < 3,00$) para descartar multicolinealidad.

Se incorporó un Análisis de Componentes Principales con rotación Varimax para identificar los factores con mayor capacidad explicativa dentro del sistema de control interno. El modelo conservó únicamente los componentes con autovalores superiores a 1,00, alcanzando una varianza acumulada del 74,60%, lo que permitió sintetizar los indicadores administrativos y financieros en dimensiones representativas para el análisis de la eficiencia institucional.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El análisis de los 120 registros documentales permitió establecer el comportamiento de los cinco componentes del control interno y de la toma de decisiones administrativas. Para facilitar su interpretación, los indicadores fueron estandarizados en una escala de 0 a 100 puntos, donde los valores superiores representaron un mayor nivel de cumplimiento. Como se observa en la Tabla 2, información y comunicación alcanzó el resultado más elevado con 84,6 puntos, seguido del ambiente de control con 82,4 puntos y las actividades de control con 80,7 puntos. En contraste, la evaluación de riesgos obtuvo 74,8 puntos, constituyéndose en el componente con menor desempeño.

Tabla 2

Resultados descriptivos de los componentes analizados

Dimensión	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo	Nivel
Ambiente de control	82,4	7,6	63,2	96,5	Alto
Evaluación de riesgos	74,8	9,3	52,6	94,1	Medio
Actividades de control	80,7	8,1	58,9	97,2	Alto
Información y comunicación	84,6	6,9	65,8	98,4	Alto
Supervisión	78,3	8,8	55,7	95,6	Medio
Toma de decisiones administrativas	82,1	7,4	61,5	97,8	Alto

Nota. Datos a partir de 120 registros documentales.

Los resultados evidenciaron que la Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio habría mantenido una estructura de control favorable, aunque con oportunidades de fortalecimiento particularmente en la evaluación de riesgos y supervisión. Este comportamiento adquiere relevancia porque Ramírez et al. (2025) determinaron que las cooperativas están expuestas a riesgos operativos, financieros y legales, por lo cual la información administrativa y contable debe orientarse a su mitigación. De manera concordante, Oppong et al. (2024) encontraron que los mecanismos de control interno presentan efectos positivos y significativos sobre el desempeño institucional, especialmente cuando se complementan con estructuras adecuadas de gobernanza.

Posteriormente, para establecer la intensidad de asociación entre los componentes del control interno y la toma de decisiones administrativas, se aplicó la correlación de Spearman. De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 3, todas las dimensiones mostraron asociaciones positivas; sin embargo, información y comunicación registró la correlación más elevada ($\rho = 0,781$; $p < 0,001$), seguida de

evaluación de riesgos ($p = 0,736$; $p < 0,001$) y supervisión ($p = 0,704$; $p < 0,001$).

Tabla 3

Correlación entre control interno y toma de decisiones administrativas

Componente	ρ de Spearman	p	Intensidad
Ambiente de control	0,648	<0,001	Alta
Evaluación de riesgos	0,736	<0,001	Alta
Actividades de control	0,692	<0,001	Alta
Información y comunicación	0,781	<0,001	Muy alta
Supervisión	0,704	<0,001	Alta
Índice global de control interno	0,812	<0,001	Muy alta

Nota. Datos; $n = 120$.

En particular, el índice global alcanzó $\rho = 0,812$ ($p < 0,001$), mostrando una asociación positiva muy alta entre el control interno y las decisiones administrativas. Por tanto, los registros caracterizados por mejores mecanismos de control también presentaron mayores puntuaciones en oportunidad, fundamentación, seguimiento y efectividad de las decisiones. Este resultado coincide conceptualmente con Zhao et al. (2026), quienes comprobaron que una mayor calidad del control interno reduce significativamente la asunción de riesgos empresariales y contribuye a decisiones más prudentes. Así mismo, Li et al. (2025) determinaron que el control interno puede inhibir niveles elevados de riesgo corporativo, aunque su efecto presenta diferencias dependiendo de las características organizacionales.

Con la finalidad de determinar cuáles componentes explicaron en mayor medida la toma de decisiones administrativas, posteriormente se estimó una regresión lineal múltiple. El modelo resultó estadísticamente significativo ($F = 58,72$; $p < 0,001$) y alcanzó un $R^2 = 0,721$ y un R^2 ajustado = 0,709, lo que indicó que aproximadamente el 70,9% de la variabilidad de la toma de decisiones administrativas pudo ser explicada conjuntamente por los componentes del control interno considerados en el modelo.

Tabla 4

Modelo de regresión sobre la toma de decisiones administrativas

Variable explicativa	β estandarizado	t	p	VIF
Ambiente de control	0,142	2,21	0,029	1,74
Evaluación de riesgos	0,267	4,38	<0,001	1,91
Actividades de control	0,186	3,02	0,003	1,82
Información y comunicación	0,314	5,17	<0,001	2,08
Supervisión	0,221	3,69	<0,001	1,86

Nota. β representa el efecto estandarizado; VIF corresponde al factor de inflación de la varianza.

Como evidencia la Tabla 4, información y comunicación presentó el mayor efecto individual ($\beta = 0,314$; $p < 0,001$), seguido de evaluación de riesgos ($\beta = 0,267$; $p < 0,001$) y supervisión ($\beta = 0,221$; $p < 0,001$). Además, los valores VIF permanecieron entre 1,74 y 2,08, descartándose problemas relevantes de multicolinealidad. De este modo, los resultados sugirieron que disponer de información administrativa y financiera confiable, evaluar oportunamente los riesgos y supervisar los procedimientos fueron los factores con mayor incidencia sobre la calidad de las decisiones.

Este comportamiento fue consistente con el estudio de Oppong et al. (2024), quienes, mediante modelización de ecuaciones estructurales con datos de 250 directivos, comprobaron un impacto positivo y significativo del control interno sobre el desempeño financiero y destacaron el efecto complementario de la gobernanza corporativa. De igual forma, el estudio publicado en *Scientific African* (2024) encontró mediante modelización de ecuaciones estructurales que las actividades de control y las tecnologías de información mantenían relaciones positivas con el desempeño de las entidades bancarias, destacándose además la supervisión para detectar errores, fraudes e ineficiencias.

Para profundizar en la estructura multivariada de los datos, se aplicó posteriormente el Análisis de Componentes Principales. La pertinencia estadística quedó respaldada por un índice Kaiser-Meyer-Olkin de 0,88 y una prueba de Bartlett significativa ($\chi^2 = 846,37$; $p < 0,001$). Como se presenta en la Tabla 5, se retuvieron tres componentes con autovalores superiores a 1, los cuales explicaron conjuntamente el 74,60% de la varianza total.

Tabla 5

Varianza explicada mediante Análisis de Componentes Principales

Componente	Autovalor	Varianza %	Acumulada %
1. Información–decisión	3,84	42,70	42,70
2. Riesgo–supervisión	1,67	18,60	61,30
3. Control operativo	1,20	13,30	74,60

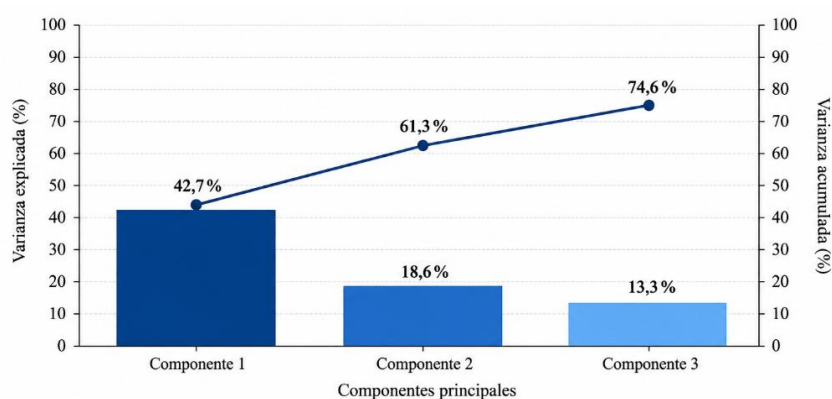
Nota. Se conservaron componentes con autovalores superiores a 1.

En efecto, el primer componente explicó por sí solo el 42,70%, agrupando principalmente información y comunicación, oportunidad de los reportes, fundamentación de decisiones y seguimiento administrativo. El segundo concentró 18,60% y estuvo relacionado con evaluación de riesgos y supervisión, mientras que el tercero explicó 13,30% y representó fundamentalmente las actividades operativas de control. De esta manera, la reducción dimensional confirmó que la disponibilidad y utilización de información constituyeron el núcleo de mayor peso dentro de la relación estudiada.

Para visualizar este resultado mediante un gráfico estadístico de baja carga textual, la Figura 1 representa únicamente el porcentaje de varianza explicado por cada componente retenido.

Figura 1

Varianza explicada por los componentes principales



Nota. Elaboración propia con datos del análisis multivariado.

Como muestra la Figura 1, existió una concentración importante de la capacidad explicativa en el primer componente, respaldando estadísticamente la relevancia de la información para las decisiones administrativas. Al respecto, los resultados son compatibles con la evidencia de Zhao et al. (2026), quienes demostraron que el control interno interviene en el comportamiento de riesgo y que sus efectos pueden estar condicionados por factores organizacionales y de gobernanza.

Con los puntajes factoriales obtenidos se realizó una clasificación mediante K-medias, estableciendo tres perfiles de desempeño. Como se observa en la Tabla 6, el grupo de control alto concentró 48 registros (40,0%) y presentó un índice promedio de control interno de 89,3 puntos y una toma de decisiones de 91,1 puntos. En contraste, los 25 registros (20,8%) clasificados en el nivel bajo presentaron 65,8 y 67,4 puntos, respectivamente.

Tabla 6

Segmentación multivariada de los registros analizados

Grupo	n	%	Control interno	Decisiones
Alto	48	40,0	89,3	91,1
Medio	47	39,2	78,6	80,4
Bajo	25	20,8	65,8	67,4
Total	120	100,0	—	—

Nota. Clasificación mediante K-medias.

La segmentación reforzó el resultado correlacional y predictivo: entre el grupo alto y bajo existió una diferencia de 23,5 puntos en control interno y 23,7 puntos en toma de decisiones. En consecuencia, los registros con controles más sólidos coincidieron sistemáticamente con mejores resultados administrativos. Esta relación también encuentra respaldo en Ramírez et al. (2025), quienes señalan la necesidad de fortalecer los sistemas de información administrativa y contable de las cooperativas para reducir riesgos y mejorar las decisiones. A su vez, Zhao et al. (2026) aportan evidencia de que una mayor calidad del control interno disminuye significativamente la exposición a comportamientos empresariales de riesgo.

La evidencia mostró una correlación global de $\rho = 0,812$, una capacidad explicativa ajustada de 70,9%, una varianza multivariada acumulada de 74,60% y una diferencia de 23,7 puntos en la calidad de las decisiones entre los perfiles alto y bajo. Por tanto, los resultados respaldaron estadísticamente que el control interno habría ejercido un impacto positivo y significativo sobre la toma de decisiones administrativas, destacándose como elementos determinantes la información y comunicación, la evaluación de riesgos y la supervisión. Estos hallazgos fueron coherentes con investigaciones recientes que vinculan controles internos sólidos con una mejor gestión del riesgo, desempeño institucional y calidad de las decisiones.

CONCLUSIONES

Se determinó que el control interno presentó un impacto positivo y significativo en la toma de decisiones administrativas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio, evidenciado por una correlación de Spearman de $\rho = 0,812$ ($p < 0,001$). Los resultados demostraron que mayores niveles de control estuvieron asociados con decisiones administrativas más oportunas, fundamentadas y orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales.

También, se identificó que información y comunicación, evaluación de riesgos y supervisión fueron los

componentes con mayor incidencia en la toma de decisiones, con coeficientes estandarizados de $\beta = 0,314$, $\beta = 0,267$ y $\beta = 0,221$, respectivamente. El modelo alcanzó un R^2 ajustado de 0,709, indicando que los componentes analizados explicaron aproximadamente el 70,9% de la variabilidad de las decisiones administrativas.

El análisis multivariado confirmó la importancia del control interno para la gestión institucional, dado que los tres componentes principales explicaron conjuntamente el 74,60% de la varianza. Además, la segmentación mostró que el grupo con alto nivel de control alcanzó 91,1 puntos en toma de decisiones, frente a 67,4 puntos del grupo de menor control, estableciendo una diferencia de 23,7 puntos y demostrando la necesidad de fortalecer principalmente la evaluación de riesgos, la supervisión y la calidad de la información utilizada en los procesos administrativos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abisola, A. (2022). El vínculo entre el tamaño del banco y el desempeño financiero: ¿Importa la adecuación del control interno? *Journal of Accounting and Taxation*, 14(1), 13–20. <https://doi.org/10.5897/JAT2021.0501>
- Ashraf, M. (2025). ¿La automatización mejora la información financiera? Evidencia desde los controles internos. *Review of Accounting Studies*, 30, 436–479. <https://doi.org/10.1007/s11142-024-09822-y>
- Bashaija, W. (2022). Efecto de los sistemas de control interno sobre el desempeño financiero de los bancos comerciales en Ruanda. *Journal of Finance and Accounting*, 10(6), 244–252. <https://doi.org/10.11648/j.jfa.20221006.12>
- Catagua, M., Pinargote, M., & Mendoza, M. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial. *Podium*, 44, 151–166. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.10>
- Chiquito-Choez, J. C., & Peñafiel-Loor, J. F. (2022). Incidencia del control interno en la recuperación de la cartera vencida de las cooperativas de ahorro y crédito. *FIPCAEC*, 7(2). <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v7i2.567>
- Choi, H. (2023). Efectos diferenciales de los equipos de control interno en la toma de decisiones de inversión según la competencia de la industria. *International Journal of Financial Studies*, 11(4), 131. <https://doi.org/10.3390/ijfs11040131>
- Dan, Z. (2024). Análisis del impacto del control interno sobre la calidad de la información contable: Una perspectiva desde las opiniones adversas de control interno. *Academic Journal of Business & Management*, 6(12). <https://doi.org/10.25236/AJBM.2024.061213>
- Dao, M., Pham, T., & Xu, H. (2024). Gobernanza interna y debilidades materiales del control interno. *Corporate Governance: An International Review*, 32(3), 474–499. <https://doi.org/10.1111/corg.12548>
- Güven, Y. A. (2023). Las cooperativas como forma de participación en los procesos de toma de decisiones políticas: Un examen de las cooperativas forestales turcas en términos constitucionales. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 62, 51–69. <https://doi.org/10.18543/baidc.2541>

- Gyamerah, S. A., Laar, G., & Asare, C. (2024). Evaluación del impacto de los sistemas de control interno sobre el desempeño corporativo de los bancos de Ghana: El papel moderador de la tecnología de la información. *Scientific African*, 26, e02476. <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2024.e02476>
- Kanojia, S., Lakshmi, V., Sachdeva, S., & Verma, M. (2023). Integración del sistema de control interno, capacidad del consejo y prácticas de gobierno corporativo. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/09721509231186251>
- León, R., & Oñate-Paredes, C. A. (2024). Cumplimiento del buen gobierno en cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. *Deusto Estudios Cooperativos*, 24, 95–120. <https://doi.org/10.18543/dec.3171>
- Li, X., & Zhao, Z. (2022). Control interno corporativo, mitigación del desajuste financiero y desempeño de la innovación. *PLOS ONE*, 17(12), e0278633. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0278633>
- Li, Y., Bai, T., Sha, Y., & Xu, Z. (2025). Concentración de la cadena de suministro, control interno y asunción de riesgos corporativos. *International Review of Financial Analysis*, 103, 104261. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104261>
- Mejía Huamán, J., Tarrillo Saldaña, O., & Guevara Pérez, S. (2024). El control interno en la gestión administrativa de una cooperativa de ahorro y crédito en Chota, Cajamarca, Perú. *Revista Reflexiones de la Sociedad y Economía*, 1(2). <https://doi.org/10.62776/rse.v1i2.11>
- Oppong, C., Atchulo, A. S., Fofack, A. D., & Afonope, D. E. (2024). Mecanismos de control interno y desempeño financiero de los bancos de Ghana: El papel moderador del gobierno corporativo. *African Journal of Economic and Management Studies*, 15(1), 88–103. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-03-2023-0101>
- Pacho-Veleceta, R. B., & Vásconez-Acuña, L. G. (2025). Impacto del control interno en la eficiencia operativa de las cooperativas de ahorro y crédito. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 5, 220–233. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v5ieconomica.355>
- Parrales Chóez, C. G., Zambrano Farías, F. J., & Valls Martínez, M. del C. (2024). Gestión financiera de las cooperativas de ahorro y crédito y el sistema financiero del Ecuador durante el periodo 2015–2020. *REVECO. Revista de Estudios Cooperativos*, 146, e94849. <https://doi.org/10.5209/reve.94849>
- Ramírez-Casco, A. del P., Urrutia-Guevara, J. A., & Lach-Tenecota, W. (2025). El control interno de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4 de Chimborazo. *Noesis. Revista Electrónica de Investigación*, 7(Especial 1), 307–327. <https://doi.org/10.35381/noesisin.v7i1.386>
- Santos, S. D., Barros, L. A. B. C., & Andrade, C. M. (2024). Prácticas de gobernanza y desempeño financiero en cooperativas de crédito. *Boletim de Conjuntura*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14538473>
- Song, J. I. (2023). Estudio jurídico sobre la toma de decisiones y la asamblea en una cooperativa: Enfoque en la estructura de gobernanza y la normativa de asambleas basada en la inteligencia colectiva. *Korean Journal of Cooperative Studies*, 41(1), 57–84. <https://doi.org/10.35412/kjcs.2023.41.1.003>

<https://doi.org/10.70577/s.e.v4i3.55>

- Wang, X., & Kong, T. (2025). Calidad del control interno, capacidades dinámicas y diversidad del equipo ejecutivo: Mecanismos detrás de la transformación digital corporativa. *Future Business Journal*, 11, 257. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00680-x>
- Zhang, L., & Su, W. (2022). Responsabilidad social corporativa, control interno y desempeño financiero empresarial. *Frontiers in Psychology*, 13, 977996. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.977996>
- Zhao, R., Wang, D., Cao, P., Cui, H., Wang, N., Zhao, M., & Zhang, Y. (2026). Calidad del control interno, percepción del riesgo de la cadena de suministro y asunción de riesgos corporativos. *International Review of Financial Analysis*, 110, 104859. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104859>