

ARTÍCULO ORIGINAL

GOBERNANZA ÉTICA Y SOSTENIBILIDAD FINANCIERA EN COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO: DISEÑO DE UN MODELO ADAPTATIVO PARA ENTIDADES TIPO B Y C EN PARAGUAY

Ethical Governance and Financial Sustainability in Savings and Credit Cooperatives: Design of an Adaptive Model for Type B and C Entities in Paraguay

DOI: <https://doi.org/10.65740/fam00894>

Lourdes Vanina Aquino Duarte

Universidad Nacional de Asunción, Asunción, Paraguay

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4553-4099>

Autora de correspondencia: lourdes.vad@gmail.com

Viviana Mabel Bernal Vallejos

Universidad Autónoma del Sur, Asunción, Paraguay

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2125-8203>

Correo: vivibernal35@gmail.com

Derliz Osmar Cabrera Cabrera

Universidad Columbia del Paraguay, Asunción, Paraguay.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4027-6925>

dcabrera75@gmail.com

Resumen

Las cooperativas de ahorro y crédito de menor escala del Paraguay enfrentan dificultades para institucionalizar códigos de ética, canales de denuncia, balances sociales y controles de cumplimiento, lo que debilita la confianza de los socios y eleva sus riesgos de gobernanza. El estudio analizó las prácticas de ética financiera y responsabilidad social empresarial de la Cooperativa Universitaria de Asunción, entidad de tipo A, entre 2018 y 2024, con el fin de proponer un modelo adaptable a cooperativas de tipo B y C. Se aplicó un enfoque cualitativo, de alcance descriptivo-propositivo y diseño no experimental transversal, que combinó la revisión documental de memorias, estados financieros y balances sociales con entrevistas semiestructuradas a cuatro informantes clave de la gobernanza, la responsabilidad social, el cumplimiento y la auditoría. Los resultados muestran coherencia entre identidad cooperativa, prudencia financiera y rendición de cuentas, con maduración del balance social y una integración progresiva del cumplimiento basado en riesgos, aunque con limitaciones en la medición del impacto social. Se propone un modelo proporcional de cuatro componentes, código ético mínimo, balance social básico, checklist de transparencia y educación financiera solidaria, con indicadores y una secuencia de adopción de doce meses.

Palabras clave: ética financiera, gobernanza cooperativa, responsabilidad social, balance social, cooperativas de ahorro y crédito.

Abstract

Smaller savings and credit cooperatives in Paraguay struggle to institutionalize codes of ethics, whistleblowing channels, social balance reports and compliance controls, which weakens member trust and increases governance risks. This study analyzed the financial ethics and corporate social responsibility practices of Cooperativa Universitaria of Asunción, a type-A entity, between 2018 and 2024, in order to propose a model adaptable to type-B and type-C cooperatives. A qualitative, descriptive-propositional, non-experimental cross-sectional design was applied, combining documentary review of annual reports, financial statements and social balance reports with semi-structured interviews with four key informants in governance, social responsibility, compliance and auditing. The results show coherence between cooperative identity, financial prudence and accountability, with a maturing social balance and progressive integration of risk-based compliance, although social impact measurement remains limited. A proportional four-component model is proposed, comprising a minimum code of ethics, a basic social balance, a transparency checklist and solidarity-based financial education, with indicators and a twelve-month adoption sequence.

Keywords: financial ethics, cooperative governance, social responsibility, social balance, savings and credit cooperatives.

Cómo citar: Aquino Duarte, L. V., Bernal Vallejos, V. M., & Cabrera Cabrera, D. O. (2026). Gobernanza ética y sostenibilidad financiera en cooperativas de ahorro y crédito: diseño de un modelo adaptativo para entidades tipo B y C en Paraguay. *Revista Internacional de Investigación Empresarial*, 3, 109-119. <https://doi.org/10.65740/fam00894>

Editor responsable: Sergio David González Ayala, Posgrado Columbia, Asunción, Paraguay, rie@posgradocolumbia.edu.py

Derechos de autor: © 2026 Lourdes Vanina Aquino Duarte, Viviana Mabel Bernal Vallejos y Derliz Osmar Cabrera Cabrera. Los autores conservan los derechos de autor.

Licencia: Este artículo se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

Introducción

El movimiento cooperativo paraguayo ha sido durante más de medio siglo uno de los principales canales de inclusión financiera para segmentos de la población con escaso acceso al crédito formal. Según el registro del Instituto Nacional de Cooperativismo (INCOOP), existen 1.603 cooperativas vigentes (INCOOP, 2023), pero su solidez no es homogénea. Mientras algunas entidades de tipo A exhiben una larga trayectoria de buen gobierno, respaldo patrimonial y programas de responsabilidad social consolidados, muchas cooperativas de tipo B y C enfrentan dificultades recurrentes para sostener controles éticos, cumplir con la transparencia financiera exigida por el regulador y generar un impacto social medible. Los informes de supervisión dan cuenta de amonestaciones por entregas tardías de balances, estados contables incompletos o gastos de gobernabilidad que exceden los límites (INCOOP, 2022). Estas carencias adquieren especial gravedad porque dichas entidades administran los ahorros de microempresarios, agricultores y trabajadores informales, que confían en la lógica solidaria como sostén de su economía familiar.

El problema que motiva el estudio es la ausencia de un modelo práctico, adaptado a las cooperativas de tipo B y C, que combine ética financiera y responsabilidad social con solvencia operativa. Sus causas son múltiples. Los manuales prudenciales priorizan la liquidez y la solvencia, pero dedican menor atención a la construcción de una cultura ética y a la medición del impacto social, de modo que muchos dirigentes conciben la responsabilidad social como una donación puntual más que como un proceso sistemático. La brecha formativa entre los directivos de las cooperativas grandes y los de las pequeñas es considerable, donde los consejeros suelen ser voluntarios sin formación específica. A ello se suman presupuestos reducidos, escaso personal técnico, una capacidad limitada de fiscalización in situ del regulador y una cultura que percibe la transparencia como exigencia externa más que como herramienta de confianza. Las consecuencias se manifiestan en episodios de iliquidez e intervenciones que afectan a los ahorristas y erosionan la reputación del movimiento cooperativo en su conjunto.

El estudio se apoya en un conjunto de teorías de la gobernanza y la sostenibilidad organizacional: la teoría de los grupos de interés (Freeman, 1984), el enfoque del triple resultado (Elkington, 1997), la teoría de la administración fiduciaria o *stewardship* (Davis et al., 1997), la teoría de la agencia (Jensen & Meckling, 1976), la teoría de la legitimidad (Suchman, 1995) y el enfoque de cumplimiento basado en riesgos. Estos marcos permiten interpretar la ética financiera y la responsabilidad social no como declaraciones normativas, sino como prácticas verificables que inciden en la gobernanza, la transparencia y la estabilidad institucional. Los estudios previos sobre cooperativas de ahorro y crédito en la región han analizado la relación entre responsabilidad social y sostenibilidad (Toala Mendoza et al., 2024), la percepción del personal (Maldonado Palacios et al., 2025) y la cultura ética en entidades específicas (Castro Carpio et al., 2025), pero son escasos los que traducen la experiencia de una cooperativa consolidada en un modelo transferible a entidades de menor escala con criterios explícitos de proporcionalidad.

El objetivo general fue formular un modelo de ética financiera y responsabilidad social empresarial, basado en las prácticas desarrolladas por la Cooperativa Universitaria entre 2018 y 2024, adaptable a las cooperativas paraguayas de ahorro y crédito de tipo B y C. Los objetivos específicos consistieron en identificar y describir las políticas y procedimientos de ética financiera implementados por la cooperativa en ese período; analizar sus programas de responsabilidad social y su alineación con los principios cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI); evaluar los resultados financieros, sociales y de gobernanza asociados con esas prácticas; y diseñar las adaptaciones necesarias para transferirlas a cooperativas de menor escala. El artículo presenta primero los fundamentos teóricos y el marco normativo; luego describe la metodología y expone los resultados de la revisión documental y de las entrevistas, integrados mediante triangulación; a continuación presenta el modelo propuesto; posteriormente discute sus alcances y limitaciones, con un análisis crítico del marco regulatorio; y cierra con conclusiones y recomendaciones para las cooperativas, las federaciones y el organismo regulador del sector.

Fundamentación Teórica

Identidad cooperativa y ética financiera

La identidad cooperativa se sustenta en valores de autoayuda, responsabilidad propia, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, junto con los de honestidad, apertura, responsabilidad social y preocupación por los demás. Los siete principios cooperativos, entre ellos el control democrático de los miembros, la participación económica, la educación y el interés por la comunidad, convierten la ética en un componente constitutivo de la organización y no en un añadido voluntario. Carrasco (2005) sostuvo que, en las cooperativas de crédito, la ética opera como un factor de eficiencia, porque reduce los costos de transacción derivados de la desconfianza. Server Izquierdo y Villalonga (2007) propusieron el fondo de educación y promoción como indicador de responsabilidad social, en la medida en que refleja la proporción de los excedentes que la entidad reinvierte en formación y en la comunidad. Desde esta perspectiva, la ética financiera se expresa en decisiones concretas, como la prudencia crediticia, la gestión de conflictos de interés, la transparencia en la información y la distribución responsable de los excedentes entre reservas, educación y retorno a los socios.

Teorías de la gobernanza y de la legitimidad

La teoría de la agencia de Jensen y Meckling (1976) explica que, cuando la propiedad y la gestión están separadas, los administradores pueden actuar en interés propio y no en el de los propietarios, lo que exige mecanismos de control, supervisión e incentivos. En las cooperativas pequeñas, esa asimetría se agrava por la debilidad de los controles. La teoría del *stewardship* ofrece una visión complementaria: los administradores pueden actuar como custodios del patrimonio colectivo cuando se identifican con la misión de la organización (Davis et al., 1997), lo que es coherente con la identidad cooperativa. La teoría de los grupos de interés sostiene que la organización debe equilibrar las expectativas de todos los actores afectados por sus decisiones (Freeman, 1984), y la teoría de la legitimidad explica que las organizaciones necesitan que sus acciones sean percibidas como deseables y apropiadas dentro de un sistema de normas y valores socialmente construido (Suchman, 1995). Estas teorías permiten interpretar los códigos de ética, los canales de denuncia y los balances sociales como mecanismos para reducir problemas de agencia (Tabla 1).

Tabla 1. Marco teórico y su aplicación al análisis de la ética financiera y la responsabilidad social cooperativa

Teoría	Planteamiento central	Aplicación en el estudio
Agencia (Jensen & Meckling, 1976)	Separación entre propiedad y gestión; necesidad de controles e incentivos	Conflictos de interés, auditoría y control interno
Stewardship (Davis et al., 1997)	Los administradores actúan como custodios cuando se identifican con la misión	Conducta fiduciaria de los directivos cooperativos
Grupos de interés (Freeman, 1984)	Equilibrio entre las expectativas de los actores afectados	Relación con socios, funcionarios, comunidad y regulador
Legitimidad (Suchman, 1995)	Las acciones deben percibirse como deseables y apropiadas	Balance social y transparencia hacia los socios
Triple resultado (Elkington, 1997)	Desempeño económico, social y ambiental integrado	Dimensiones del balance social
Cumplimiento basado en riesgos	Controles proporcionales a la exposición de cada entidad	Prevención del lavado de activos en entidades pequeñas

Nota. Elaboración propia a partir de las fuentes citadas.

Responsabilidad social, balance social y cumplimiento

El enfoque del triple resultado de Elkington (1997) plantea que el desempeño organizacional debe evaluarse simultáneamente en sus dimensiones económica, social y ambiental. En el ámbito cooperativo, el balance social es el instrumento que materializa esa visión, porque permite medir y comunicar el cumplimiento de los principios cooperativos y el impacto de la entidad sobre sus socios y la comunidad (Fernández Lorenzo, 2005). Alfonso Alemán (2008) lo concibe como una herramienta de gestión, no solo de información, en la medida en que orienta la planificación y la asignación de recursos. La ISO 26000 ofrece, además, una guía internacional para integrar la responsabilidad social en todas las actividades de la organización, aunque, a diferencia de otras normas de la misma familia, no es una norma certificable. El enfoque de cumplimiento basado en riesgos complementa estos instrumentos al exigir que los controles se proporcionen a la exposición real de cada entidad, un criterio especialmente pertinente para cooperativas con recursos limitados.

La literatura sobre gobierno corporativo y cumplimiento identifica un conjunto de mecanismos que traducen los principios éticos en controles operativos. El código de ética establece los criterios de conducta esperados de directivos, funcionarios y socios; la gestión de conflictos de interés reduce el riesgo de que las decisiones favorezcan intereses particulares; y los canales de denuncia permiten detectar desvíos de manera temprana, siempre que garanticen la confidencialidad y la protección de quienes informan. El control interno y la auditoría, por su parte, ofrecen un aseguramiento independiente sobre la fiabilidad de la información y el cumplimiento de las normas. En las organizaciones pequeñas, estos mecanismos enfrentan dos dificultades: la escasez de personal, que impide separar funciones, y la cercanía de las relaciones personales, que desalienta las denuncias. Por ello, la literatura y los organismos internacionales recomiendan adaptar su alcance a la escala y al riesgo de cada entidad, sin renunciar a sus funciones esenciales. Este criterio orienta la adaptación del modelo propuesto.

Marco normativo

El marco normativo paraguayo otorga fundamento jurídico a la ética y la responsabilidad social en las cooperativas (Tabla 2). La Constitución Nacional dispone en su artículo 113 que el Estado fomentará la empresa cooperativa y otras formas asociativas basadas en la solidaridad y la rentabilidad social. La Ley N.º 438/94, De Cooperativas, modificada por la Ley N.º 5501/15, establece los principios y valores que orientan la gestión cooperativa y regula la distribución de los excedentes entre la reserva legal y el fondo de educación. La Ley N.º 2157/03, Carta Orgánica del INCOOP, faculta al organismo a dictar normas prudenciales de solvencia, liquidez y transparencia. En ese marco, el INCOOP ha emitido resoluciones sobre la clasificación de las cooperativas por volumen de activos, la elaboración del balance social y el modelo de código de conducta y ética para el sector. La Ley N.º 1015/97 y la normativa de la Secretaría de Prevención de Lavado de Dinero o Bienes (SEPRELAD) incluyen a las cooperativas entre los sujetos obligados a implementar sistemas de prevención.

Tabla 2. Marco normativo de la ética financiera y la responsabilidad social en las cooperativas paraguayas

Norma	Contenido relevante para el estudio
Constitución Nacional (1992), art. 113	Fomento estatal de la empresa cooperativa basada en la solidaridad y la rentabilidad social
Ley N.° 438/94, modificada por la Ley N.° 5501/15	Principios y valores cooperativos; distribución de excedentes a reserva legal y fondo de educación
Decreto N.° 14.052/96	Reglamento de la ley; facultades de control de la junta de vigilancia
Ley N.° 2157/03	Carta Orgánica del INCOOP; facultad de dictar normas prudenciales de solvencia, liquidez y transparencia
Resoluciones del INCOOP	Clasificación de las cooperativas por activos; balance social cooperativo; modelo de código de conducta y ética
Ley N.° 1015/97 y normativa de la SEPRELAD	Cooperativas como sujetos obligados en la prevención del lavado de activos y el financiamiento del terrorismo

Nota. Elaboración propia a partir de las normas citadas. Los números de las resoluciones del INCOOP y de la SEPRELAD corresponden a los indicados en el documento base y requieren verificación.

Metodología

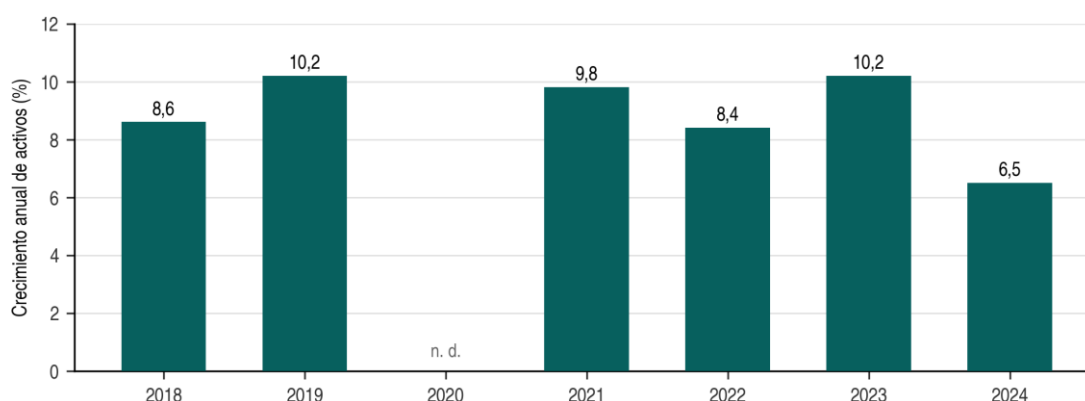
El estudio adoptó un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo-propositivo y diseño no experimental transversal (Hernández Sampieri et al., 2023). La unidad de análisis fue la Cooperativa Universitaria Ltda., entidad de tipo A con sede en Asunción, y la delimitación temporal abarcó el período 2018-2024. Se trabajó con dos poblaciones, abordadas de manera censal. La población documental comprendió los documentos oficiales de la cooperativa con información sobre ética financiera y responsabilidad social: memorias y estados financieros auditados, balances sociales, estatuto, código de buen gobierno y ética, manual y políticas de prevención del lavado de activos, e informes de auditoría y actas relevantes. La población de informantes clave estuvo conformada por cuatro personas con responsabilidad directa sobre la gestión ética, financiera y social: la vicepresidencia del Consejo de Administración, la responsable de responsabilidad social y del balance social, el oficial de cumplimiento en materia de prevención del lavado de activos y el auditor. La selección fue intencional, por criterio.

La revisión documental se sistematizó mediante fichas bibliográficas estructuradas por objetivo, que registraron para cada documento las políticas y los programas descritos, los indicadores financieros reportados y las formas de comunicación de los resultados a los socios. Las entrevistas semiestructuradas se organizaron con guías diferenciadas por informante y se garantizó el anonimato de los participantes mediante el uso exclusivo de la denominación de sus cargos. El análisis se desarrolló en cinco fases: la revisión documental; el análisis de las entrevistas por objetivo específico; la triangulación entre ambas fuentes; la delimitación del modelo implementado por la cooperativa de tipo A y de su transferibilidad; y el diseño de un modelo adaptado para cooperativas de tipo B y C. Se planteó una hipótesis de trabajo: la adaptación proporcional de estas prácticas mejoraría la gobernanza, la confianza y la estabilidad de las cooperativas de menor escala. Esta hipótesis se discutió cualitativamente, mediante triangulación y juicio lógico, sin contraste estadístico.

Resultados

Evidencia documental 2018-2024

La revisión de las memorias y los balances sociales mostró una narrativa consistente de prudencia financiera, control interno y rendición de cuentas a lo largo del período. Los estados financieros auditados reportaron un crecimiento anual de los activos que osciló entre el 6,5% y el 10,2%, sin datos comparables para 2020, año en que la memoria destacó la estabilidad de la solvencia y la liquidez pese a la disminución temporal de los excedentes (Figura 1 y Tabla 3). La relación de solvencia patrimonial se ubicó en torno al 15% en 2022 y al 16% en 2023, y la memoria de 2024 informó una rentabilidad sobre el patrimonio del 12,7%. La morosidad, informada como inferior al 3% en 2019, se situó en el 5,8% en 2023 y en el 5,3% en 2024. Todos los años se publicaron el balance social y los informes de auditoría externa. En 2020, en el contexto de la pandemia, reorientó parte de sus recursos hacia la asistencia a socios afectados y adaptó sus asambleas a medios digitales.

Figura 1. Crecimiento anual de los activos de la Cooperativa Universitaria, 2018-2024


Nota. Elaboración propia a partir de las memorias anuales de la Cooperativa Universitaria, según la revisión documental del estudio. n. d.: no disponible en los documentos revisados.

Tabla 3. Indicadores financieros y sociales reportados en las memorias y balances sociales, 2018-2024

Año	Crecimiento de activos (%)	Solvencia patrimonial (%)	Morosidad (%)	Otros datos reportados
2018	8,6	n. d.	n. d.	+7% de socios en programas de formación
2019	10,2	n. d.	< 3	94% de ejecución del presupuesto social; 25.000 beneficiarios
2020	n. d.	Estable	n. d.	Reorientación de recursos por la pandemia
2021	9,8	n. d.	En descenso	Balance social conforme a la normativa del INCOOP
2022	8,4	15	Controlada	Publicación íntegra de auditorías
2023	10,2	16	5,8	Micrositio de transparencia
2024	6,5	n. d.	5,3	ROE de 12,7%; actualización del código de ética

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión documental del estudio. Los valores corresponden a lo informado en las fichas de cada documento y requieren contraste con los estados financieros auditados.

En materia de responsabilidad social, los balances sociales describieron tres ejes estratégicos: educación y formación cooperativa, bienestar de los socios y la comunidad, y fortalecimiento institucional. El balance social de 2018 informó un aumento del 7% en la cantidad de socios participantes en programas de formación, y el de 2019 reportó la ejecución del 94% del presupuesto social previsto y un alcance de más de 25.000 beneficiarios directos, además de una estructura más sistematizada de indicadores. La memoria de 2019 destacó la participación de más de 20.000 socios en asambleas y procesos de deliberación. En los años siguientes se incorporaron capacitaciones virtuales, programas orientados a jóvenes universitarios y emprendedores, y acciones ambientales. Los documentos reflejan también la formalización progresiva de instrumentos éticos: la actualización del código de ética, que en 2024 incorporó cláusulas de integridad digital; la gestión de conflictos de interés; la aplicación de auditorías internas con enfoque de riesgo; y la elaboración del balance social conforme a la normativa del INCOOP.

Perspectiva de los informantes clave

En relación con la ética financiera y la gobernanza, la vicepresidencia del Consejo describió la ética como un principio rector de la toma de decisiones y no como un conjunto aislado de normas. Destacó la actualización del código de ética, la institucionalización de protocolos para prevenir conflictos de interés y la existencia de rutinas deliberativas orientadas a equilibrar las expectativas de socios, funcionarios, comunidad y regulador. El entrevistado reconoció, sin embargo, brechas entre algunos compromisos institucionales y su ejecución, atribuidas a la disponibilidad de información, a la capacidad técnica para sostener todos los procedimientos y a variaciones en el grado de cumplimiento entre áreas. La responsable de responsabilidad social describió una transición desde acciones puntuales hacia programas estructurados con continuidad anual. Señaló que el mayor avance del período fue la capacidad de medir las actividades mediante indicadores de cobertura, participación e inversión social, aunque reconoció que no todos los programas documentan adecuadamente los cambios generados y que faltan líneas de base y metodologías simples de seguimiento del impacto.

El oficial de cumplimiento y el auditor coincidieron en que la ética financiera se tradujo en decisiones operativas concretas: controles más estrictos, prudencia en la asignación del crédito, monitoreo del riesgo y fortalecimiento de la auditoría interna. El auditor destacó que la consistencia en el cumplimiento de normas y reportes redujo las incertidumbres y limitó la ocurrencia de

irregularidades significativas. El oficial de cumplimiento señaló que el principal desafío en la prevención del lavado de activos no es la normativa en sí, sino la capacidad operativa para sostenerla, y que los socios perciben mayor seguridad en las operaciones. Los entrevistados coincidieron también en tres áreas de mejora: la publicación de resúmenes no sensibles de documentos estratégicos, la profundización de la medición del impacto social y el aprovechamiento de la digitalización para sistematizar datos e indicadores. Respecto de la transferibilidad, todos subrayaron que las cooperativas pequeñas no necesitan estructuras complejas, sino instrumentos breves, plantillas, listas de verificación y rutinas sostenibles con los recursos de que disponen.

Triangulación y transferibilidad

El mapeo del modelo implementado por la cooperativa permitió identificar diez componentes, cada uno con evidencias documentales y testimoniales y con resultados observados durante el período (Tabla 4). La gobernanza activa se asoció con una mayor coherencia entre la misión y las decisiones financieras. El código de ética y las reglas de integridad ofrecieron un marco de conducta más claro y redujeron la discrecionalidad, mientras que la gestión de conflictos de interés disminuyó el riesgo de decisiones en beneficio particular. El canal de denuncias permitió detectar desvíos de manera temprana y fortaleció la confianza interna. El control interno y la auditoría redujeron la exposición a irregularidades, y el cumplimiento en prevención del lavado de activos basado en riesgos reforzó la reputación institucional. El reporte financiero y la transparencia aumentaron la previsibilidad informativa; el balance social consolidó la inversión social como parte del desempeño cooperativo; la formación ética y financiera favoreció la apropiación de las normas; y el soporte digital mejoró la trazabilidad.

Tabla 4. Componentes del modelo implementado por la cooperativa de tipo A y resultados observados, 2018-2024

Componente	Evidencia de implementación	Resultado observado
Gobernanza activa	Consejo, Junta de Vigilancia y áreas técnicas articulados; decisiones colegiadas	Coherencia entre misión y decisiones financieras
Código de ética	Lineamientos de conducta difundidos internamente	Menor discrecionalidad
Conflictos de interés	Declaración y excusación registradas	Protección del interés del socio
Canal de denuncias	Recepción y tratamiento confidencial de alertas	Detección temprana de desvíos
Control interno y auditoría	Revisiones periódicas y auditoría interna y externa	Menor exposición a irregularidades
Cumplimiento PLA/FT	Identificación, monitoreo y reporte basados en riesgos	Cumplimiento y reputación
Reporte y transparencia	Memorias, estados y reportes periódicos	Previsibilidad y legitimidad
Balance social	Publicación anual y programas continuos	Inversión social integrada al desempeño
Formación ética y financiera	Capacitación a socios, directivos y funcionarios	Apropiación de normas
Soporte digital	Registros que facilitan seguimiento y control	Orden documental y trazabilidad

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión documental y de las entrevistas.

La triangulación mostró una correspondencia sólida entre el discurso institucional y la práctica de gobierno. Los documentos ofrecen el marco formal de la ética financiera y la responsabilidad social, mientras que las entrevistas muestran cómo ese marco se aplica en decisiones sensibles. Ambas fuentes coinciden en dos puntos de mejora: la divulgación pública de los instrumentos, que no siempre alcanza un nivel de transparencia comprensible para los socios, y la medición del impacto social, que requiere mayor profundidad con herramientas simples. El análisis permitió identificar diez componentes del modelo implementado por la cooperativa y evaluar su transferibilidad (Tabla 5). El código de ética, el canal de denuncias, la transparencia, la educación financiera y el cumplimiento en prevención del lavado de activos resultaron transferibles tanto a cooperativas de tipo B como de tipo C con simplificaciones, mientras que la gobernanza formal, la auditoría interna, los indicadores de impacto y la digitalización requieren adaptaciones mayores, sobre todo en las entidades de tipo C.

Tabla 5. Matriz de transferibilidad de los componentes del modelo de la cooperativa de tipo A a cooperativas de tipo B y C

Componente	Complejidad	Tipo B	Tipo C	Criterio de adaptación
Gobernanza formal	Alta	Sí, con ajustes	Parcial	Simplificar estructura y acumular funciones
Código de ética	Media	Sí	Sí	Versión sintética centrada en conflictos y conducta
Conflictos de interés	Media	Sí	Parcial	Declaraciones simples registradas en actas
Canal de denuncias	Media	Sí	Sí	Canal presencial o por correo, sin plataformas
Balance social	Alta	Sí, con ajustes	Versión básica	Conjunto mínimo de indicadores comparables
Indicadores de impacto	Media	Parcial	Limitado	Priorizar cobertura y continuidad
Cumplimiento PLA/FT	Alta	Proporcional	Mínimo obligatorio	Checklist y revisión externa anual
Auditoría y control	Alta	Menor frecuencia	Parcial	Auditoría externa o revisión independiente
Transparencia	Media	Sí	Sí	Resúmenes no sensibles para los socios
Educación financiera	Media	Sí	Sí	Capacitación breve y modular

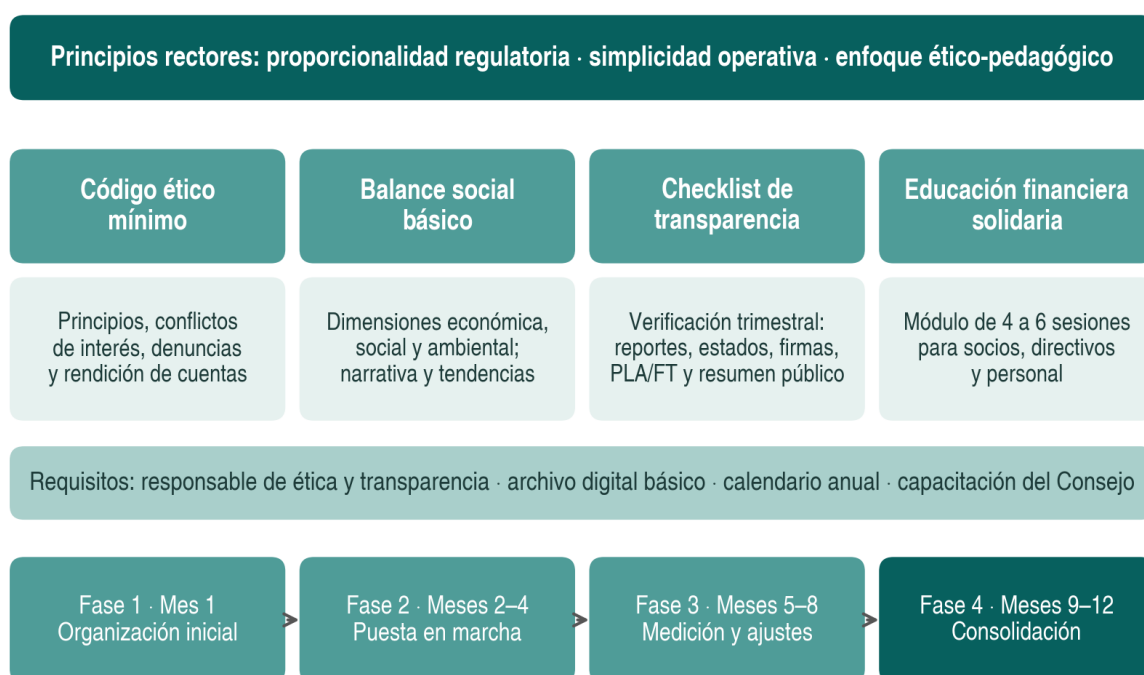
Componente	Complejidad	Tipo B	Tipo C	Criterio de adaptación
Digitalización	Alta	Parcial	Limitado	Hojas de cálculo y archivos digitales

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión documental y de las entrevistas.

Modelo ético y de responsabilidad social propuesto

A partir de la triangulación se diseñó un modelo ético y de responsabilidad social adaptado para cooperativas de tipo B y C, que no replica la estructura de la cooperativa de tipo A, sino que aísla sus elementos esenciales bajo tres principios rectores: la proporcionalidad regulatoria, la simplicidad operativa y el enfoque ético-pedagógico (Figura 2). El modelo se compone de cuatro instrumentos modulares. El código ético mínimo es un documento sintético, revisado anualmente, que incluye los principios, las reglas sobre conflictos de interés, el procedimiento de denuncias y un protocolo de rendición de cuentas. El balance social básico es una plantilla con indicadores económicos, sociales y, cuando corresponda, ambientales, acompañada de una narrativa breve. El checklist de transparencia verifica trimestralmente la remisión de reportes al INCOOP, la publicación de los estados financieros, la trazabilidad documental, el cumplimiento básico en prevención del lavado de activos y la existencia de un resumen público para los socios.

Figura 2. Modelo ético y de responsabilidad social propuesto para cooperativas de tipo B y C



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del estudio.

El cuarto componente es un módulo de educación financiera solidaria de cuatro a seis sesiones, dirigido a socios, directivos y personal, sobre ética financiera aplicada, gobernanza y rol del socio, lectura básica de estados financieros, prevención del lavado de activos y participación comunitaria. La adopción requiere designar un responsable de ética y transparencia, con rol fijo o rotativo, disponer de un archivo digital básico, capacitar al Consejo y establecer un calendario anual. El modelo propone indicadores mínimos en cuatro dimensiones: ética y gobernanza; económico-financieros, como la liquidez, la morosidad y la proporción de excedentes destinada a educación; de responsabilidad social, como las actividades formativas y su cobertura; y de transparencia. La implementación se organiza en cuatro fases a lo largo de doce meses, y la versión diferenciada del modelo precisa las exigencias para cada segmento: las cooperativas de tipo B asumen instrumentos más formales y frecuentes, y las de tipo C, versiones mínimas centradas en lo esencial (Tabla 6).

Tabla 6. Versión diferenciada del modelo para cooperativas de tipo B y de tipo C

Dimensión	Cooperativas de tipo B	Cooperativas de tipo C
Gobernanza	Consejo y Junta de Vigilancia activos; reuniones al menos trimestrales documentadas	Consejo con funciones de vigilancia integradas; actas simplificadas
Código de ética	Formal y breve (2 a 3 páginas), socializado	Mínimo (1 página), centrado en principios y conflictos de interés
Conflictos de interés	Declaración anual escrita, registrada en actas	Declaración simple asentada en actas
Canal de denuncias	Correo institucional o formulario con registro	Canal presencial o por correo con constancia mínima

Dimensión	Cooperativas de tipo B	Cooperativas de tipo C
Balance social	Básico anual con indicadores económicos, sociales y de participación	Simplificado, con 5 o 6 indicadores esenciales
Cumplimiento PLA/FT	Checklist estructurado, matriz de riesgos y revisión externa	Checklist mínimo y revisión independiente anual
Transparencia	Publicación anual de estados, balance social y resumen ético	Comunicación en asamblea o boletín simple

Nota. Elaboración propia a partir de la propuesta del estudio.

Discusión

Los resultados muestran que, en la cooperativa estudiada, la ética financiera y la responsabilidad social se han institucionalizado como parte del sistema de gobierno y no solo como declaraciones. La correspondencia entre los instrumentos documentados y las prácticas descritas por los informantes es coherente con la teoría del *stewardship* (Davis et al., 1997): los directivos se presentan como custodios del patrimonio colectivo y describen mecanismos que restringen la discrecionalidad. Desde la teoría de la agencia (Jensen & Meckling, 1976), esos mismos mecanismos pueden leerse como controles que reducen la asimetría de información entre los socios y la dirección. La complementariedad de ambas lecturas es relevante para el modelo propuesto: en las cooperativas pequeñas, donde los controles son débiles, no basta con confiar en la vocación fiduciaria de los dirigentes; se requieren instrumentos mínimos que hagan visible y verificable su conducta. El balance social y la transparencia pedagógica, por su parte, operan como mecanismos de legitimidad en el sentido de Suchman (1995), porque permiten a la cooperativa demostrar que su actuación es coherente con los valores que declara.

La relación entre ética y desempeño financiero debe interpretarse con cautela. La cooperativa mantuvo durante el período un crecimiento sostenido de los activos, una solvencia superior a los mínimos regulatorios y una rentabilidad patrimonial positiva, y los informantes atribuyeron esos resultados a la cultura de prudencia y control. Esta lectura es coherente con la tesis de Carrasco (2005) sobre la ética como factor de eficiencia. Sin embargo, el diseño del estudio no permite establecer una relación causal, porque se trata de un caso único, sin comparación con entidades de características similares. Además, la morosidad pasó de valores inferiores al 3% en 2019 a valores superiores al 5% en 2023 y 2024, una evolución que los documentos presentan de manera favorable y que requeriría un análisis más detenido. La evidencia es, por tanto, compatible con la hipótesis de que la institucionalización de la ética contribuye a la estabilidad, pero no la demuestra, y el efecto esperado del modelo en cooperativas de tipo B y C deberá verificarse en su aplicación.

El principal aporte del estudio es metodológico y práctico: la distinción entre los componentes esenciales y los accesorios del modelo de una cooperativa grande, y su traducción en instrumentos proporcionales para entidades pequeñas. La matriz de transferibilidad muestra que los elementos más críticos no son tecnológicos, sino los vinculados con la gobernanza básica, la ética institucional, el control mínimo y una transparencia comprensible para el socio. Las limitaciones deben reconocerse. El estudio se basa en un solo caso y en cuatro informantes, cuya pertenencia a la dirección y a las áreas de control puede introducir un sesgo favorable; la identificación de los cargos en una cooperativa nombrada limita, además, el anonimato. El modelo propuesto no fue validado con cooperativas de tipo B o C ni con expertos externos, y su viabilidad depende de supuestos sobre la capacidad de esas entidades. Futuras investigaciones podrían aplicarlo de manera piloto, incorporar la perspectiva de los socios y medir su efecto con indicadores de gobernanza y desempeño.

Análisis crítico del marco regulatorio

El marco normativo paraguayo reconoce la ética y la responsabilidad social como principios constitutivos del cooperativismo, pero su implementación descansa en obligaciones cuya exigencia efectiva varía según el tamaño de las entidades. La Constitución y la Ley de Cooperativas establecen los valores de honestidad, transparencia y responsabilidad social, y la normativa del INCOOP exige el balance social y propone un modelo de código de conducta. Sin embargo, los propios antecedentes del sector muestran que muchas cooperativas pequeñas no cumplen plazos de presentación, que el balance social se elabora como un requisito formal. Esta brecha revela una tensión entre la uniformidad de las obligaciones y la heterogeneidad de las capacidades: exigir a una cooperativa de tipo C los mismos instrumentos que a una de tipo A puede conducir a cumplimientos meramente formales o a incumplimientos tolerados. La clasificación por volumen de activos ofrece una base para la proporcionalidad, pero su uso se concentra en la frecuencia de los reportes financieros y no se extiende de manera sistemática a los instrumentos de ética, integridad y responsabilidad social.

Un segundo aspecto crítico se refiere a los incentivos. El marco vigente se apoya principalmente en obligaciones y sanciones, pero ofrece pocos incentivos para que las cooperativas pequeñas publiquen balances sociales de calidad, desarrollen métricas de gobernanza o adopten canales de denuncia con garantías para los denunciantes. La protección de quienes denuncian irregularidades es, precisamente, una condición para que esos canales funcionen en organizaciones pequeñas, donde el temor a represalias es mayor. Tampoco existe un mecanismo de acompañamiento técnico que permita a las federaciones y al regulador transferir de manera sistemática las prácticas de las cooperativas consolidadas a las de menor escala. Una respuesta coherente con los resultados podría combinar la aprobación por el INCOOP de instrumentos oficiales proporcionales, como un

código ético mínimo, un balance social básico y un checklist de transparencia; la incorporación de garantías de confidencialidad y no represalia para los denunciantes; incentivos regulatorios, como una supervisión menos intensiva para las entidades que adopten y publiquen esos instrumentos; y programas de acompañamiento articulados con las federaciones y las cooperativas de tipo A.

Conclusiones

El estudio permitió analizar las prácticas de ética financiera y responsabilidad social de la Cooperativa Universitaria entre 2018 y 2024 y concluir que la cooperativa ha institucionalizado un sistema en el que la gobernanza, el control, el cumplimiento y el reporte social se integran en una estructura operativa coherente con la identidad cooperativa. En cuanto a las políticas de ética financiera, se identificaron la actualización del código de ética, la gestión formal de los conflictos de interés, los canales de denuncia, las auditorías internas con enfoque de riesgo y el cumplimiento en prevención del lavado de activos. Respecto de la responsabilidad social, los programas evolucionaron desde acciones puntuales hacia iniciativas estructuradas y continuas, alineadas con los principios de educación e interés por la comunidad, y el balance social se consolidó como herramienta de gestión. En relación con los resultados, la cooperativa mantuvo durante el período un crecimiento sostenido de los activos, una solvencia superior a los mínimos y una rentabilidad positiva, lo que es compatible con, aunque no demuestra, la contribución de la ética a la estabilidad institucional.

El principal resultado propositivo es un modelo ético y de responsabilidad social proporcional para cooperativas de tipo B y C, compuesto por un código ético mínimo, un balance social básico, un checklist de transparencia y un módulo de educación financiera solidaria, diferenciado según el segmento. El modelo se basa en la constatación de que los elementos críticos para la transferencia son la gobernanza básica, la ética institucional, el control mínimo y la transparencia comprensible para el socio, y no la sofisticación tecnológica. La hipótesis de trabajo encuentra un respaldo lógico en la evidencia, pero su verificación requiere la aplicación del modelo en entidades de menor escala. En el plano normativo, se identificó la necesidad de extender el principio de proporcionalidad a los instrumentos de ética y responsabilidad social, de proteger a los denunciantes y de crear incentivos para su adopción. Las conclusiones corresponden a un estudio de caso único, basado en documentos institucionales y en cuatro informantes vinculados a la dirección y el control, por lo que su generalización debe realizarse con cautela.

Recomendaciones

Para las cooperativas de tipo B, se recomienda adoptar un código de ética formal y breve, aprobado por los órganos de gobierno y socializado entre socios y funcionarios; exigir declaraciones anuales escritas de conflictos de interés a directivos y responsables clave; habilitar un canal de denuncias por correo institucional o formulario, con registro y seguimiento; elaborar un balance social básico anual con indicadores económicos, sociales y de participación; aplicar un checklist estructurado de prevención del lavado de activos con una matriz de riesgos básica. Para las cooperativas de tipo C, se recomienda un código ético mínimo de una página, declaraciones simples de conflictos de interés asentadas en actas, un canal de denuncias presencial o por correo con constancia de su tratamiento, un balance social simplificado con cinco o seis indicadores esenciales, un checklist mínimo de prevención del lavado de activos con revisión independiente anual. En ambos casos, se sugiere designar un responsable de ética y transparencia y seguir la secuencia de implementación propuesta en cuatro fases.

Para el INCOOP, se recomienda aprobar instrumentos oficiales proporcionales para cooperativas de menor escala, como plantillas de código ético mínimo, balance social básico y checklist de transparencia; extender el principio de proporcionalidad a los requisitos de ética e integridad; establecer garantías de confidencialidad y no represalia para quienes denuncien irregularidades; y considerar incentivos regulatorios para las entidades que adopten y publiquen estos instrumentos. Para las federaciones y las cooperativas de tipo A, se sugiere desarrollar programas de acompañamiento y mentoría intercooperativa, en coherencia con el principio de cooperación entre cooperativas, y ofrecer formación conjunta en ética financiera, gobernanza y prevención del lavado de activos. Para la Cooperativa Universitaria, se recomienda fortalecer la medición del impacto social con líneas de base y metodologías simples, y publicar resúmenes no sensibles de sus documentos estratégicos. Para la investigación, se sugiere aplicar el modelo de manera piloto en cooperativas de tipo B y C, validarlo con expertos, incorporar la perspectiva de los socios y comparar indicadores de gobernanza y desempeño antes y después de su adopción.

Referencias

- Alfonso Alemán, J. L. (2008). La contabilidad del balance social como herramienta de gestión en las cooperativas. *Revista de Economía Social*.
- Benítez, I. B. F., Romero, C. D. P., Ayala, S. D. G., & Silveira, C. D. G. (2025). La Gestión Coordinada de Fronteras en los Procesos Aduaneros del Paraguay: Coordinated Border Management in Paraguay's Customs Procedures. *Revista Internacional de Investigación Empresarial*, 2(1), 14-30. <https://doi.org/10.65740/gsj7sk35>
- Carrasco, I. (2005). La ética como eficiencia: la responsabilidad social en las cooperativas de crédito españolas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (53), 351–367.

- Castro Carpio, C., Mora Aristega, J., Calderón Angulo, R., & Gortaire Díaz, D. (2025). Perspectiva ética en la cooperativa de ahorro y crédito de los empleados del Banco del Pacífico. *Revista InveCom*, 5(3).
- Constitución Nacional de la República del Paraguay [Const.]. (1992).
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Fernández Lorenzo, A. (2005). El balance social como instrumento de información y gestión de la responsabilidad social. *Revista de Economía Social*.
- Ferreira Benítez, I. B., Paredes Romero, C. D., González Ayala, S. D., & Godoy Silveira, C. D. (2025). La Gestión Coordinada de Fronteras en los Procesos Aduaneros del Paraguay: Coordinated Border Management in Paraguay's Customs Procedures. *Revista Internacional De Investigación Empresarial*, 2(1), 14-30. <https://doi.org/10.65740/gsj7sk35>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Gavilán Acuña, G. V., González Ayala, S. D., Godoy Silveira, C. D., Dalles Insaurralde, C. C., & García Ruffinelli, M. D. (2025). Alianza Público-Privada para el fomento y logro efectivo del reciclaje de residuos sólidos plásticos en la ciudad de Luque, años 2024-2025: Public-Private Partnership for the Promotion and Effective Implementation of Plastic Solid Waste Recycling in the City of Luque, 2024–2025. *Revista Internacional De Investigación Empresarial*, 2(1), 31-39. <https://doi.org/10.65740/cv6k2y43>
- González Ayala, S. D., & Armoa Bernal, M. E. (2024). Balance Social Cooperativo Propuesta de un Modelo de Balance Social para Cooperativas de Ahorro y Crédito del Paraguay: Cooperative Social Balance Sheet. Proposal for a Social Balance Sheet Model for Savings and Credit Cooperatives in Paraguay. *Revista Internacional De Investigación Empresarial*, 1(2), 26-33. <https://doi.org/10.65740/b671kh46>
- González Ayala, S. D., & López Rivas, A. I. (2024). Modelo de innovación para gestión sostenible en contexto de crisis. Caso: Supermercado y Tiendas de conveniencia. Paraguay. Año 2021. *Revista sobre Estudios e Investigaciones del Saber Académico*, (18), e2024008. <https://doi.org/10.70833/rseisa18item570>
- González Ayala, S. D., Legal, H. A., Núñez, R. R., & Marín Sosa, E. A. (2024). Estrategias de gestión de recursos humanos en el ministerio de economía y finanzas: desafíos y oportunidades en el año 2024: Human Resource Management Strategies in the Ministry of Economy and Finance: Challenges and Opportunities in the Year 2024. *Revista Internacional De Investigación Empresarial*, 1(2), 46-57. <https://doi.org/10.65740/0gqz6m32>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2023). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. [Verificar edición].
- Instituto Nacional de Cooperativismo. (2022). *Memoria anual 2021*. INCOOP.
- Instituto Nacional de Cooperativismo. (2023). *Registro nacional de cooperativas*. INCOOP. [Completar título y enlace de la fuente del dato de 1.603 cooperativas].
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Ley N.º 1015/97. Que previene y reprime los actos ilícitos destinados a la legitimación de dinero o bienes. (1997). Congreso Nacional de la República del Paraguay.
- Ley N.º 2157/03. Que regula el funcionamiento del Instituto Nacional de Cooperativismo y establece su carta orgánica. (2003). Congreso Nacional de la República del Paraguay.
- Ley N.º 438/94. De Cooperativas. (1994). Congreso Nacional de la República del Paraguay.
- Ley N.º 5501/15. Que modifica la Ley N.º 438/94 De Cooperativas. (2015). Congreso Nacional de la República del Paraguay.
- Maldonado Palacios, I. A., Vizcaíno Zúñiga, P. I., Cabezas Reyes, A. T., & Ríos Quiñónez, M. B. (2025). La responsabilidad social empresarial aplicada al cooperativismo. *Revista InveCom*, 5(1), 91–110.
- Palermo Tarragó, J. M., Galeano Rodríguez, P. A., Flor Perez, O. R., González Ayala, S. D., & Godoy Silveira, C. D. (2025). Modelo de gestión de agua potable. Propuesta de un Modelo de Gestión basado en Calidad: Drinking water management model. Proposal for a Quality-Based Management Model. *Revista Internacional De Investigación Empresarial*, 2(1), 40-49. <https://doi.org/10.65740/9w92xk73>
- Server Izquierdo, R. J., & Villalonga, I. (2007). El Fondo de Educación y Promoción como indicador de responsabilidad social en las cooperativas de crédito. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (92). [Completar páginas].
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Tarragó, J. M. P., Rodríguez, P. A. G., Perez, O. R. F., Ayala, S. D. G., & Silveira, C. D. G. (2025). Modelo de gestión de agua potable. Propuesta de un Modelo de Gestión basado en Calidad: Drinking water management model. Proposal for

aQuality-Based Management Model. *Revista Internacional de Investigación Empresarial*, 2(1), 40-49.
<https://doi.org/10.65740/9w92xk73>

Toala Mendoza, S. T., Arredondo Hidalgo, M. G., & Hernández Sampieri, R. (2024). Responsabilidad social corporativa y sostenibilidad en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. *Revista San Gregorio*.

Declaraciones

Aprobación ética: La investigación se condujo conforme a los principios éticos de la investigación con personas y a las normas institucionales aplicables.

Consentimiento informado: Los informantes entrevistados participaron de forma voluntaria y otorgaron su consentimiento informado; se resguardó el anonimato de los participantes y los resultados se presentan de forma agregada.

Contribución de autoría (CRediT):

- Lourdes Vanina Aquino Duarte: conceptualización, investigación, análisis formal, curación de datos, redacción del borrador original.
- Viviana Mabel Bernal Vallejos: conceptualización, investigación, análisis formal, visualización, redacción del borrador original.
- Derlíz Osmar Cabrera Cabrera: metodología, supervisión, revisión y edición.

Disponibilidad de datos: Los documentos institucionales analizados son de acceso público; las transcripciones de las entrevistas se resguardan para proteger la confidencialidad de los informantes.

Uso de inteligencia artificial: Los autores declaran haber utilizado herramientas de inteligencia artificial para apoyar la adaptación del manuscrito de tesis al formato de la revista (síntesis, reorganización y revisión lingüística) y la regeneración gráfica de las figuras a partir de los datos originales. Su utilización no sustituyó la autoría intelectual, el análisis ni la interpretación de los resultados, y los autores revisaron y asumen la responsabilidad plena por el contenido final.

Conflictos de intereses: Los autores declaran que no existe ningún conflicto de intereses, ya sea de carácter financiero, personal, institucional o de cualquier otra índole, que pudiera haber influido en los resultados, interpretación o conclusiones del presente estudio.

Financiamiento: La investigación fue financiada con recursos propios de los autores y no recibió financiamiento externo.