

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA COOPERATIVA
DE TRANSPORTADORES DE LA CORDILLERA LTDA.**

**JAIRO FERNANDO AYALA GARCIA
ROSALBA CERON BASTIDAS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2010**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA COOPERATIVA
DE TRANSPORTADORES DE LA CORDILLERA LTDA.**

**JAIRO FERNANDO AYALA GARCIA
ROSALBA CERON BASTIDAS**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Especialista en Finanzas**

**Asesor:
Esp. JOSE LUIS BENAVIDES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2010**

Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva de sus autores

Artículo 1 del Acuerdo Número 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Febrero de 2010

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestros agradecimientos a:

A JOSE LUIS BENAVIDES, Asesor del Trabajo de Grado.

A HUGO E. DE LA PORTILLA ROSERO, jurado de la investigación.

A LUIS ALBERTO SARASTY R., jurado de la investigación.

Personal operativo y administrativo de la Cooperativa de Transportadores de la Cordillera Ltda.

Al cuerpo docente y administrativo de la Especialización en Finanzas de la Universidad de Nariño.

DEDICATORIA

A Dios por darme cada día de mi vida la esperanza de ser mejor; permitiéndome compartir este logro mas con mis seres queridos.

A mi familia por que son ellos los que me brindan la fortaleza y la esperanza para seguir construyendo un futuro mejor gracias a su presencia y apoyo incondicional en el proceso de formación especialmente en las situaciones difíciles.

A mis amigos por que son cómplices de todas experiencias vividas en el tiempo que compartimos fuera y dentro de aula de clase.

Al personal de COOTRANSCOR LTDA. por haberme colaborado en la realización de mi trabajo de grado y haber dejado conocer todas las fortalezas y debilidades que tiene sin ninguna prevención, confiando en la capacidad de los autores para poder corregir los errores que se están presentando facilitándole una nueva alternativa de control.

Rosalba Ceron Bastidas

DEDICATORIA

A todas las personas que me han apoyado en mi desarrollo personal y profesional, especialmente a mi familia.

JAIRO FERNANDO AYALA GARCÍA

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	16
1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.3 OBJETIVOS.....	19
1.3.1 Objetivo general.....	19
1.3.2 Objetivos específicos:	19
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	20
1.5 DELIMITACIÓN	20
2. MARCO DE REFERENCIA.....	21
2.1 MARCO TEÓRICO	21
2.2 MARCO CONTEXTUAL.....	27
2.3 MARCO LEGAL	28
3. METODOLOGÍA	32
3.1 TIPO DE ESTUDIO.....	32
3.2 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	32
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	32
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	34
4.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPLEADOS Y DEL SISTEMA DE CONTROL EN LA EMPRESA.....	34
4.2 CONTABILIDAD Y TESORERÍA	56
4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA DE CONTROL	60
4.4 MAPA DE RIESGOS DE COOTRANSCOR LTDA.	66
5. ASPECTOS QUE PUEDEN SER IMPLEMENTADOS EN EL EJERCICIO DEL CONTROL INTERNO EN EMPRESAS DE TRANSPORTE MIXTO PASAJEROS Y ENCOMIENDAS EN CAMIONETA	92

6. SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE LA CORDILLERA LTDA.	105
6.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	106
6.2 ORGANIGRAMA.....	106
6.3 MANUAL DE FUNCIONES.....	108
6.4 ACCIONES DE CONTROL.....	125
6.4.1 Generalidades.....	125
6.4.2 Procedimientos de control propuestos.....	128
6.4.3 Cuestionarios para evaluación del sistema de control interno	155
7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	164
8. CONCLUSIONES	166
9. RECOMENDACIONES	168
BIBLIOGRAFÍA	171
NETGRAFÍA	172
ANEXOS	173

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Cargo que desempeña en la Cooperativa.....	34
Cuadro 2. Antigüedad en el cargo	35
Cuadro 3. Principios corporativos de la cooperativa	36
Cuadro 4. Cumple la cooperativa con los principios éticos del sector solidario	39
Cuadro 5. La cooperativa cuenta con herramientas administrativas.....	42
Cuadro 6. Las herramientas administrativas se aplican en forma permanente	44
Cuadro 7. Calidad de la actual estructura administrativa de la cooperativa.....	45
Cuadro 8. Existe en la empresa una cultura de control	46
Cuadro 9. Cuenta la empresa con un mapa de riesgos.....	47
Cuadro 10. Se realizan en su dependencia actividades de control.....	49
Cuadro 11. El sistema de control de la empresa informa a la dirección sobre hallazgos y medidas correctivas	50
Cuadro 12. El sistema de control de la empresa informa a su dependencia sobre acciones correctivas	51
Cuadro 13. La dirección de la empresa supervisa el funcionamiento del sistema de control	52
Cuadro 14. El sistema de control es supervisado	53
Cuadro 15. Le han presentado informe de Control sobre acciones en las cuales puede mejorar su desempeño y sobre la manera de desarrollarlas	54

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Conformación de la muestra objeto de estudio.....	35
Figura 2. Antigüedad de los empleados en la cooperativa	36
Figura 3. Tiene la empresa principios corporativos.....	38
Figura 4. Cumple la cooperativa con los principios éticos del sector solidario.....	40
Figura 5. Herramientas administrativas con las que cuenta la cooperativa	43
Figura 6. Aplicabilidad de las herramientas administrativas en forma permanente.....	44
Figura 7. Incidencia de la actual estructura administrativa	46
Figura 8. Existe cultura de control.....	47
Figura 9. Cuenta la empresa con un mapa de riesgos	48
Figura 10. Se realizan en su dependencia actividades de control	49
Figura 11. El sistema de control informa a la gerencia sobre hallazgos y medidas correctivas.....	51
Figura 12. El sistema de control de la empresa informa a su dependencia sobre acciones correctivas	52
Figura 13. La dirección de la empresa supervisa el funcionamiento del sistema de Control	53
Figura 14. El sistema de control es supervisado.....	54
Figura 15. Le han presentado informe de Control.....	55
Figura 16. Matriz de priorización de riesgos	77
Figura 17. Escala de valoración de peligrosidad.....	84
Figura 18. Escala para priorizar los riesgos por grado de repercusión con (FP = 3).....	86

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Valoración de riesgos en la Empresa	66
Tabla 2. Riesgos en la Empresa relacionados con los principios corporativos.....	69
Tabla 3. Otros riesgos en la empresa	70
Tabla 4. Diagnóstico sobre riesgos externos	71
Tabla 5. Descripción general de algunos riesgos	72
Tabla 6. Riesgos en la Empresa	77
Tabla 7. Mapa de riesgos	78
Tabla 8. Escalas para la valoración de factores de riesgo que generan accidentes de trabajo.....	85
Tabla 9. Factores de Ponderación	86
Tabla 10. Riesgos Físicos.....	87
Tabla 11. Riesgos Químicos.....	88
Tabla 12. Condiciones Sicolaborales.....	89
Tabla 13. Condiciones Ergonómicas	90
Tabla 14. Condiciones de Seguridad	91

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de encuesta a talento humano	174
Anexo B. Guía de observación a contabilidad	178
Anexo C. Guía de observación a tesorería	179
Anexo D. Guía de Observación para el control.....	180
Anexo E. Guía para realizar diagnóstico administrativo y de control	181
Anexo F. Estados financieros	184

RESUMEN

A partir del estudio se conocieron las principales características del actual sistema de control de COOTRANSCOR LTDA., a partir de las cuales se adelantó un análisis DOFA del mismo y se establecieron los aspectos de un modelo que pueden ser implementados en el ejercicio del control interno en la empresa en el corto plazo, que responde a las necesidades propias de la empresa objeto de estudio y por tanto su implementación redundará en mejor desempeño del talento humano que se reflejará de manera inmediata en una elevación del nivel de calidad del servicio prestado a sus usuarios y en los ingresos de la empresa y de sus asociados.

ABSTRACT

Through this research met the main features of the existing internal control system COOTRANSCOR LTDA., from which stepped a DOFA analysis of the issues and established a model that can be implemented in the exercise of internal control the cooperative in the short term, responding to the needs of the company under study and therefore its implementation will result in better performance of the human talent that will be reflected immediately on high quality level of service to its users and income of the company and its partners.

INTRODUCCIÓN

El control interno es una investigación crítica que se adelanta para llegar a conclusiones ciertas sobre los aspectos administrativos y operativos en la empresa o entidad, para lo cual se requiere encontrar evidencias de cuya interpretación resulta un informe, que debe servir para que la administración tome los correctivos que correspondan a las deficiencias que se han encontrado y apoye las áreas en las cuales se obtienen resultados positivos.

En la actual etapa de globalización de la economía se crea la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas de las empresas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, surgiendo así como prioritario el diseño de modelos de control, guiados por los conceptos de calidad del servicio o producto y de eficiencia financiera.

Con la realización de este Trabajo de Grado titulado DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE LA CORDILLERA LTDA. se conocieron las principales características del actual sistema de control de COOTRANSCOR LTDA., a partir de las cuales se adelantó un análisis DOFA del mismo y se establecieron los aspectos de un modelo que pueden ser implementados en el ejercicio del control interno en la empresa en el corto plazo, que responde a las necesidades propias de la empresa objeto de estudio y por tanto su implementación redundará en mejor desempeño del talento humano que se reflejará de manera inmediata en una elevación del nivel de calidad del servicio prestado a sus usuarios y en los ingresos de la empresa y de sus asociados.

Este informe se presenta en Ocho (8) Capítulos :

En el Capítulo Primero se identifica el problema de investigación, para lo cual se presenta la descripción del problema, formulación del problema, objetivos, justificación, delimitación.

El Marco de Referencia que sirve de soporte a lo que será el desarrollo del tema de investigación se presenta en el Capítulo Segundo y contiene el Marco Teórico, Marco Contextual y Marco Legal.

En el Capítulo Tercero se muestra la metodología que se tendrá en cuenta para la recolección y análisis de la información que el estudio requiere para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, se presentan y analizan en el Capítulo Cuarto,

destacando el DOFA del Control en la empresa COOTRANSCOR LTDA. y el mapa de riesgos de la cooperativa, aportado por este estudio.

En el Capítulo Quinto se exponen los aspectos que pueden ser implementados en el ejercicio del control interno en empresas de transporte mixto pasajeros y encomiendas en camioneta y que constituyen el marco de referencia para el sistema de control que se diseñó para la empresa.

El sistema de control interno en la Cooperativa de Transportadores de la Cordillera Ltda. se propone en el Capítulo Sexto, dividido en cuatro partes : Principios Corporativos, Organigrama, Manual de Funciones y Acciones de Control.

Las principales conclusiones del estudio se indican en el Capítulo Séptimo y las Recomendaciones en el Capítulo Octavo.

Al final se anota la bibliografía principal y los formatos de encuesta, guía de observación y los cuestionarios para evaluación de procedimientos, cuya aplicación permitió realizar el mapa de riesgos.

1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Transportadores de la Cordillera Ltda. (COOTRANSCOR LTDA.) es una empresa que presta el servicio de transporte mixto, pasajeros y carga, en camionetas, ya que para las rutas que está autorizada, las vías de comunicación existentes (en mal estado de conservación y con trazados poco técnicos) solo permiten el tránsito de este tipo de vehículos.

Los asociados piensan realizar una transformación del capital social, al pasar de sociedad limitada a sociedad anónima, contando con el capital ya existente al cual se le sumará los recursos del fondo de reposición que ya no es exigible legalmente.

La cooperativa no ha mostrado indicadores de crecimiento corporativo significativos para sus asociados, dedicados a la actividad transportadora, y se ha quedado estancada la empresa en la operación en las rutas definidas a las zonas de alto riesgo (consideradas como zona roja) sin que se propongan nuevas alternativas de negocios, que brinden a los asociados mayores posibilidades de ingresos.

La gerencia de la cooperativa representa a los asociados ante las autoridades de tránsito, gestiona los permisos de operación y resuelve de manera satisfactoria todos los aspectos relacionados con la actividad operativa de la empresa, pero no ha dado los pasos estratégicos para que en conjunto con los organismos de control se modernice administrativamente la empresa, acorde con las exigencias del sector transportador, cada vez más competido.

En la cooperativa existe un control informal, que aunque pueda tratar de dar un manejo adecuado de la información, es ineficiente porque no se han analizado debidamente aspectos fundamentales para adelantar un adecuado control, tales como entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información, comunicación y supervisión, entre otros.

El actual sistema de control de la cooperativa no es garantía para los asociados y para los usuarios que las operaciones que se desarrollan en la empresa sean eficaces y eficientes. De otra parte el control actual en la cooperativa no ha incidido de manera positiva en el cumplimiento de las leyes y normas que regulan el sector solidario de la economía y que son aplicables a la empresa.

El actual Control no favorece que la empresa consiga sus objetivos de rentabilidad, rendimiento y optimice la utilización de los recursos disponibles.

La carencia de un moderno modelo de control interno en la cooperativa, la coloca en situación de riesgo de perder el nivel de competitividad que ha logrado luego de varios años de lucha por prestar el servicio de transporte en condiciones adversas, por la falta de vías carreteables adecuadas y por ser sus clientes habitantes de una zona geográfica afectada por el conflicto armado.

Además, debido a las deficiencias que se presentan en la comunicación entre la sede de Pasto y las sucursales, no se cuenta con la información que se genera en la operación de la empresa en forma oportuna y por tanto no está disponible al momento de la toma de decisiones que se requieren para que la empresa pueda afrontar exitosamente las contingencias del presente y los retos del futuro.

Cootranscor Ltda. está en la imperiosa necesidad de mejorar sus procesos administrativos, para que sea más competitiva y no sucumbir ante nuevos modelos de transporte que se implementen en las rutas que hasta ahora están bajo su monopolio.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar un sistema de control interno para la Cooperativa de Transportadores de la Cordillera Ltda. ?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general. Diseñar un sistema de control interno para la Cooperativa de Transportadores de la Cordillera Ltda.

1.3.2 Objetivos específicos:

- ✓ Determinar los aspectos que pueden ser implementados en el ejercicio del control interno en empresas de transporte mixto pasajeros y encomiendas en camioneta.
- ✓ Diseñar un sistema de control interno que se pueda implementar en el corto, mediano y largo plazo en la Cooperativa de Transportadores de la Cordillera Ltda. a fin de que pueda estar a tono con las exigencias de la competencia y calidad del servicio.
- ✓ Valorar los aspectos positivos que tendrá la empresa en su funcionamiento operativo y administrativo al implementarse el sistema de control interno.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Este trabajo se realizó con el fin de aportar a la Cooperativa de Transportadores de la Cordillera Ltda. un modelo de control interno, que al implementarse le permita a la organización superar las deficiencias en la generación, manejo y utilización de la información necesaria para la toma de decisiones, a la vez que le permita un cabal cumplimiento de los objetivos corporativos con características de calidad.

Como la debilidad en los sistemas de control interno cobija a muchas empresas transportadoras, esta investigación tiene un importante impacto social porque muestra a los administradores y miembros de organismos de nivel directivo, ejecutivo y de control, que por la vía alcanzar mayores niveles de productividad y competitividad, se generarán en el mediano y largo plazo mayores ingresos y se disminuirán los costos debidos a fallas operativas, teniendo en cuenta que los objetivos del control interno relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones constituyen su esencia, incluyendo metas de desempeño, rentabilidad y salvaguarda de recursos. La confiabilidad de la información como otro objetivo del sistema, se relaciona con el nivel de confianza suministrado por los estados financieros, en sus etapas de preparación y publicación.

El cumplimiento de leyes y regulaciones a las que debe sujetarse el ente económico constituye el tercer componente valioso dentro de los objetivos del control interno, en el cual se hace una importante contribución tanto a la empresa Cooperativa de Transportadores de la Cordillera Ltda., como al resto de empresas de la economía solidaria de la región.

1.5 DELIMITACIÓN

La investigación se adelantó en la Cooperativa de Transportadores de la Cordillera Ltda. con domicilio principal en la ciudad de San Juan de Pasto.

En términos de tiempo, el proceso investigativo desde la recolección de la información diagnóstica y presentación del proyecto estuvo comprendido entre Julio de 2009 y Enero del año 2010.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

El Control Interno debe servir como herramienta de ayuda a la Cooperativa de Transportadores de la Cordillera Ltda. para que alcance sus expectativas de desempeño y logre las metas de rentabilidad establecidas a la vez que permita a la administración prevenir la pérdida de recursos físicos, humanos, económicos, financieros, etc. De igual forma tiene que considerarse como garantía para la correcta elaboración, presentación y análisis de los informes financieros, y para el cumplimiento de las leyes y regulaciones, evitando posibles perjuicios y demás efectos negativos para la reputación de la empresa, por parte de usuarios, competidores, proveedores, entre otros.

Cabe aclarar que un sistema efectivo de control interno sirve como una ayuda para la cooperativa en el cumplimiento de sus objetivos, alimentando a la parte directiva o gerencial y a los organismos corporativos (Consejo de Administración, Junta de Vigilancia) de información que determine los avances o la carencia de ellos en el desempeño de sus actividades¹.

Una buena concepción y operación de un sistema de control interno puede suministrar una razonable, más no absoluta, seguridad a la administración y junta directiva en la realización de las metas de la organización, si se tiene en cuenta que este aspecto conlleva de forma inherente los criterios que se adoptan en la toma de decisiones.

Dentro de una empresa, cualquiera que fuese su naturaleza, la responsabilidad del control interno debe ser asumida por todas las personas que laboran para ella. Si se hace referencia a la Dirección, es el Gerente o el Consejo de Administración, fundamentalmente quien debe asumir la responsabilidad, propiedad y pertenencia del sistema, por cuanto se constituye en la persona que marca la pauta empresarial, incidiendo en aspectos como la integridad, la ética y otros elementos que propician un adecuado ambiente de control.

De igual modo los miembros del Consejo de Administración, como conocedores de las actividades y ambiente de la entidad, realizan y verifican las actividades de los directivos y una eficaz manera de realizarlo es partiendo de una especificación clara y formal de elementos de control interno que sirvan como base para identificar problemas y buscar correctivos para los mismos.

¹ RESTREPO CASTRILLÓN, Jorge Ivan. El control interno: Un enfoque moderno. Medellín: Ed. Documentos e Impresos, 2006. p. 23.

Aunque el nivel de responsabilidad del sistema de control interno no es el mismo para todo el personal, se debe tener en cuenta que todos producen información que es usada por este sistema o al menos realizan acciones necesarias para efectuarlo.

La adopción consistente de un sistema de control interno por parte de la administración del ente permite, en primera instancia una adecuada segregación de funciones que evita que una misma persona ejecute funciones incompatibles que faciliten la ocurrencia y ocultamiento de errores voluntarios o involuntarios, en el desarrollo de su trabajo. Un adecuado criterio en los procedimientos de control ayuda a identificar cualquier tipo de encubrimientos en este aspecto.

Con relación a la ejecución de las transacciones, el control interno provee de una seguridad razonable de que estas se efectúan dentro de los términos en que fueron realizadas, con la autorización de personas competentes y facultadas para ello y que dichas transacciones corresponden con los términos de su autorización².

Si del registro de transacciones se trata, esta actividad debe hacerse por los valores y períodos contables en los que se llevaron a cabo, teniendo presente su correcta clasificación de cuentas y de acuerdo a los criterios administrativos en lo relacionado a estimaciones contables y otros aspectos que tiene que ver con la preparación de estados financieros.

Es importante tener en cuenta que el control interno también incluye elementos como la limitación en el acceso a los bienes solo a personas autorizadas. Dicho acceso que puede ser físico como indirecto y que se evidencia en la preparación y proceso de los documentos, autoriza el uso y disposición de los bienes. Por lo tanto la cantidad y calidad del personal autorizado para el acceso debe concordar con la naturaleza de los bienes y con el riesgo de pérdida que obedece a errores o irregularidades³.

Se considera importante para el desarrollo del estudio, relevar la importancia y necesidad del control interno, si se considera este como un elemento básico para el crecimiento y buen funcionamiento de cualquier empresa ya sea de tipo oficial, privada o perteneciente al sector solidario de la economía.

El sistema de control interno puede entenderse como el plan de la organización y el conjunto de métodos y procedimientos que proporcionan seguridad razonable acerca de la protección adecuada de sus activos, de la fidelidad de los registros contables, el acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables y de la eficacia

² *Ibíd.*, p. 31.

³ *Ibíd.*, p. 92.

con que se está desarrollando la actividad de la empresa, con base en los parámetros marcados por la administración.

El sistema en mención abarca controles de tipo contable y administrativo. La primera clasificación se refiere al plan de organización junto con los métodos y procedimientos que tienen como objetivo la salvaguardia de los bienes y la confianza en los registros financieros. Los controles administrativos hacen alusión a las normas y procedimientos existentes en la organización y que están íntimamente ligados a la eficiencia de las operaciones y a la sujeción a las políticas de la administración y su incidencia en los registros contables se hace de manera indirecta.

Los objetivos del control interno relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones constituyen la esencia de los propósitos de la entidad, incluyendo metas de desempeño, rentabilidad y salvaguarda de recursos. La confiabilidad de la información como otro objetivo del sistema, se relaciona con el nivel de confianza suministrado por los estados financieros, en sus etapas de preparación y publicación.

El cumplimiento de leyes y regulaciones a las que debe sujetarse el ente económico constituye el tercer componente valioso dentro de los objetivos del control interno.

Citando una de las tantas definiciones que acerca del Control Interno existen, se menciona la que lo enmarca como una combinación de los siguientes siete elementos⁴ :

- Controles de Organización, estándares de personal, plan y cultura Corporativa.
- Desarrollo de sistemas y controles para el cambio.
- Controles de autorización y reporte, planeación y presupuestos, responsabilidad.
- Controles de sistemas contables.
- Controles de protección de activos e invalidación de riesgo intencional.
- Administración de controles y supervisión a través de información.
- Controles de documentación, políticas y procedimientos formales.

Todo esto lo constituye, en una herramienta para administradores, por medio de la cual se alcancen los objetivos propuestos, resultados satisfactorios y se mantenga la misión de la cooperativa. Entender la definición de Criterios, ayudará a enfocarse más certeramente en el presente estudio, si se dice que es una norma para juzgar, entender o conocer la verdad, definición que se debe aplicar al tema de investigación⁵.

⁴ Ibíd.

⁵ Ibíd., p. 117.

El proceso de implementación consiste en establecer y poner en ejecución doctrinas nuevas, instituciones, prácticas, costumbres o elementos razonables que sirvan como elemento de control interno.

Es importante considerar que en toda empresa el control juega un papel muy importante y tiene como propósito fundamental preservar la existencia de cualquier tipo de organización y estimular su desarrollo. La aplicación correcta a las áreas críticas y factores de riesgo, ayuda a minimizar o al menos a hacer manejables los efectos o repercusiones que de estos se derivan, por cuanto se convierte en la herramienta que ayuda a detectar situaciones de alarma, de bienestar o malestar para así tomar las decisiones del caso.

De igual forma actúa como un agente preventivo de riesgos y de las acciones que se deben adoptar para lograr resultados positivos. Es importante entender que la existencia de un control eficaz y efectivo debe actuar de manera interrelacionada con la administración de la empresa, jugando un papel activo en cada una de las etapas de planeación, organización, dirección y el propio control de la entidad.

Un adecuado sistema de control interno no garantiza la desaparición de irregularidades, pero si minimiza en grado extremo su ocurrencia, disminuyendo así el grado de probabilidad de las mismas.

El nivel de probabilidad de irregularidades del que se habla depende de la forma como se haya estructurado el control interno dentro de la organización, estableciéndose una relación inversamente proporcional, esto es: A mayor eficacia en el sistema de control interno, menos probabilidad de riesgo; a menor eficacia del control, mayor es la posibilidad de que ocurran falencias en la entidad.

Cabe aclarar los tipos de irregularidades que se presentan dentro de las organizaciones :

- ✓ El primer grupo hace referencia a aquellas que se propician dentro de la estructura y alcance del sistema de control interno.
- ✓ En segunda instancia se encuentran las que se llevan a cabo a través de manipulación o enredo de los sistemas y procedimientos de control interno.

Por último se citan las que se ejecutan en los niveles que se encuentran fuera del alcance del sistema de control interno. Se presenta generalmente en los niveles directivos, debido a la naturaleza que poseen en cuanto a la autoridad y las funciones inherentes a su cargo.

El sistema de control pierde efectividad cuando todos deben estar pendientes de todos. Para subsanar este aspecto se suelen conformar organismos de autoridad y decisión. Es importante conceptualizar de

manera clara el control interno dentro de la empresa, entendiéndose este como el plan de organización entre la parte contable, las funciones de los empleados y los procedimientos coordinados que adopta la compañía, con el ánimo de obtener una información confiable, salvaguardar sus activos, incentivar la eficiencia en el desarrollo de sus operaciones y la adhesión a las políticas administrativas⁶.

Si se entra en el detalle de esta definición, se puede decir que es fundamental que el control interno garantice la obtención de una información financiera correcta y segura, pues ella constituye la base para la correcta toma de decisiones y la formulación de programas de acción futuros. Además debe brindar la seguridad de que los activos del negocio están debidamente protegidos, si se tiene en cuenta que ellos son los que permiten desarrollar su objeto social y que cualquier sustracción, destrucción o defecto en los mismos pueden repercutir de manera muy negativa en el logro de su fin. De igual forma se debe constituir en agente promotor de la eficiencia de operación, complementando las labores de los empleados sin caer en la duplicidad de funciones y facilitando los trámites y el servicio que se presta.

Una eficiente administración se logra si se incorpora dentro de la empresa un bien estructurado sistema de control Interno que sirva de ayuda indispensable y su alcance abarque toda la empresa, esto es en todos los departamentos, actividades y procedimientos de la misma, como por ejemplo métodos por medio de los cuales los directivos delegan autoridad y asignan responsabilidades y funciones a ventas, compras, contabilidad, etc. También contempla los programas para la preparación, verificación y distribución a los distintos niveles de supervisión de todos aquellos informes ordinarios y análisis que brinden la capacitación necesaria a los ejecutivos para mantener el control de la diversidad de funciones y actividades que se pueden llevar a cabo dentro de una empresa.

Toda esta gran definición encuentra su sustento si se tiene en cuenta una serie de elementos por medio de los cuales la empresa puede cumplir con sus objetivos.

Estos elementos son: Organización, Gerencia, Procedimientos Administrativos y Operacionales, Entrenamiento de Personal, Segregación de Funciones, Autorización, Salvaguarda de Bienes y Registros, Sistema de Contabilidad, Manual de Contabilidad, Presupuestos y Estados Financieros.

La organización como elemento del proceso administrativo se constituye en el medio de mayor eficiencia para alcanzar el objetivo propuesto. Esta se inicia con el establecimiento de relaciones de conducta que comprendan trabajo, funciones, niveles y actividades de una empresa para lograr la máxima eficiencia en los planes y objetivos establecidos. El logro de una buena organización se alcanza

⁶ Ibíd. p. 122

con la asignación de responsabilidades específicas en la ejecución de tareas, identificando y entendiendo claramente las líneas de autoridad e información.

Recordando uno de los principios del control interno cabe mencionar que ningún funcionario debe manejar todas las etapas de una operación desde su inicio hasta su término. Cuando se necesite en el desarrollo de una actividad la participación de más de una persona o departamentos, el trabajo de un empleado deberá constituirse como prueba de exactitud y soporte del trabajo del otro. El control interno se enfoca por una adecuada segregación de funciones, responsabilidades y una división de labores que conduzcan tanto a la eficiencia de las operaciones como a la detección rápida y automática de señales de advertencia cuando estén ocurriendo errores voluntarios o involuntarios en las operaciones o procesos contables⁷.

La Gerencia hace referencia a aquellos controles de tipo general que ésta ejerce y que incluye la supervisión diaria, la revisión administrativa de transacciones importantes, además de las revisiones periódicas al control interno y la función de auditoría interna para que sean más adecuados.

Los procedimientos administrativos y operacionales deben ser bien definidos en la Empresa a fin de lograr a menor costo en tiempo, dinero y recursos materiales los objetivos planteados. Su diseño se hace para mantener un ambiente interno que propicie el cumplimiento de metas comunes a través del esfuerzo organizado.

El fin que persigue el entrenamiento al personal es que todos los empleados lleguen a poseer la preparación, los conocimientos y la experiencia para así alcanzar las metas y objetivos de la compañía y por ende lograr la eficiencia en el proceso administrativo y operacional. La capacitación de la que se habla debe estar acorde con sus responsabilidades por lo tanto este aspecto incluye el reclutamiento, selección, contratación, capacitación, manejo y evaluaciones periódicas al personal.

La adecuada segregación de funciones contribuye a que se reduzca el riesgo de que una persona se encuentre en circunstancias de cometer y/u ocultar errores o fraudes en el desempeño normal de su trabajo.

La evaluación que se hace a la segregación de funciones incluye la autorización, ejecución, registro, custodia de bienes y la realización de conciliaciones. La autorización de transacciones debe correr a cargo de funcionarios responsables, apropiados y autorizados para ello. La persona que cumple con esta función debe ocupar un puesto que sea acorde con la naturaleza e importancia de dichas transacciones.

⁷ CANCINI W, Rodolfo. El control interno. Teoría y práctica. Caracas: Ed. Mogollón & Kemmer, 2003. p. 32.

Los controles en la salvaguarda de bienes y registros ayudan a prevenir y descubrir pérdidas, hurtos o deterioro de los mismos. Dichos controles abarcan los de custodia, diseñados para prevenir o descubrir el acceso a, o el uso no autorizado de los bienes, documentos y controles contables que comparan los soportes de contabilidad con los bienes a fin de determinar su registro y correcta clasificación.

El sistema de contabilidad es un elemento de vital importancia que incluye el conjunto de principios y mecanismos técnicos que tienen por fin registrar, clasificar, resumir y presentar las operaciones estáticas y dinámicas sucedidas en el pasado o que están por venir y que afecten el patrimonio del ente económico. Si el sistema contable quiere asegurar un control interno confiable y seguro debe contemplar un catálogo de cuentas, manual de políticas y procedimientos contables, presupuesto o plan maestro de operaciones, documentos y formas bien diseñados y controlados a través de la prenumeración.

Los Estados Financieros como indicadores de la situación económica y financiera de la empresa deben ser además de oportunos y acordes con los principios contables generalmente aceptados, claros y acompañados de las notas a los mismos con el propósito de facilitar su entendimiento; su preparación debe partir de una base uniforme con la del año anterior para facilitar su comparación⁸.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

El estudio se adelantó en la Cooperativa de Transportadores de la Cordillera Ltda. (COOTRANSCOR LTDA.), con domicilio en la ciudad de San Juan de Pasto, en la Calle 18 No. 12-48 Piso 3, del Barrio Fátima⁹.

Presta el servicio de transporte terrestre en camionetas, según resolución No 74 de 19 de Abril de 2002 y 288 de el 30 de diciembre de 2002 expedidas por el ministerio de transporte en tres modalidades : pasajeros, encomiendas y carga, a los destinos Pasto, Policarpa, Cumbitara, Madrigal, Remolino Bajo Patía, Remolino Panamericano, La Sierra, La Llanada, La Esperanza, El Rosario, El Palmar, Pizanda, San Pablo, El Ejido, Santa Cruz, Santa Rosa, Sotomayor, entre otros. El equipo de transporte está conformado por Camionetas Toyota 4.5 y Doble Cabina, con capacidad de ocho (8) pasajeros.

⁸ GUTIERREZ PLAZAS, Gerardo. La administración por control. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2003. p. 121.

⁹ COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE LA CORDILLERA LTDA. Documentos. San Juan de Pasto: 2009.

Cuenta la empresa con 91 personas vinculadas como su talento humano, que se discrimina de la siguiente forma:

Talento Humano	Cantidad
Conductores	60
Despachadores	17
Vigilantes	8
Administrador	1
Contador	1
Gerente	1
Revisor Fiscal	1
Tesorería	1
Secretaría	1
Total	91

Fuente. COOTRANSCOR LTDA.

La cooperativa está conformada por 80 asociados y cuenta con 17 despachos por la cordillera.

En la Oficina Principal de Pasto se registran los ingresos y gastos; en las sucursales únicamente existe un despachador, y en Pasto laboran Despachador, Administrador del parqueadero, Gerente, Revisor Fiscal, Tesorera, Vigilantes y sesiona la Junta de Vigilancia y el Consejo de Administración.

2.3 MARCO LEGAL

Las entidades que apoyan al sector cooperativo en Colombia son:

- Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria “DANSOCIAL”, cuyo objetivo es dirigir y coordinar la política Estatal para la promoción, planeación, protección, fortalecimiento y desarrollo empresarial de las Organizaciones de la Economía Solidaria.
- Superintendencia de la Economía Solidaria, su objetivo principal es Supervisar el cumplimiento y propósito socioeconómico no lucrativo y su funcionamiento.
- Fondo de Fomento de la Economía Solidaria “FONES”, vinculado al DANSOCIAL y sometido al control, inspección y vigilancia de la Supersolidaria con personería jurídica, patrimonio propio y naturaleza solidaria.

- Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas "FOGACCOOP", este se creó por Decreto 2206 de 1998 como mecanismo de protección al Cooperativismo Financiero en Colombia.

- Consejo Nacional de la Economía Solidaria "CONES", este organismo formula y coordina a nivel Nacional las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos generales para el sistema de Economía Solidaria, reglamentado por Decreto 1153 de junio 14 de 2001.

El estudio está enmarcado dentro de los planes de desarrollo del Estado según la Constitución Nacional de 1.991¹⁰ en los artículos :

Artículo 58. El cual establece que: Se garantizan la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores... El interés privado deberá ceder al interés público o social... El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad.

Artículo 60. El Estado promoverá de acuerdo con la Ley, el acceso a la propiedad. Cuando el Estado enajene su participación en una empresa tomará las medidas conducentes a democratizar la titularidad de sus acciones y ofrecerá a las organizaciones solidarias, condiciones especiales para acceder a dicha propiedad.

Artículo 189, Numeral 24. El Estado podrá ejercer de acuerdo con la Ley, la inspección, vigilancia y control sobre las personas que realicen actividades financieras... así mismo sobre entidades cooperativas y sociedades mercantiles.

Artículo 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro del límite del bien común. Para su ejercicio nadie podrá exigir permisos ni requisitos, sin autorización de la Ley. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

Mediante la Ley 79 de 1.988 se establece el marco del sector cooperativo que facilita la aplicación de los principios cooperativos. Permite fortalecer la solidaridad, la economía social, el apoyo del Gobierno al sector y la integración cooperativa; propicia la participación del sector en el diseño y ejecución de planes y proyectos.

En el Artículo Cuarto de la Ley 79 de 1988, se afirma: "Es cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general"

¹⁰ CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Legis. Bogotá: 1991.

La Ley 454 de Agosto de 1.988 permite determinar el marco conceptual que rige la Economía Solidaria, transforma el DANCOOP en DANSOCIAL, crea el Fondo de Garantías, crea la Supersolidaria y FOGACOOOP y dicta normas sobre actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa.

El Decreto 170 de Febrero 5 de 2001 del Código Nacional de Tránsito Terrestre, tiene como objeto reglamentar la habilitación de las empresas de Transporte Público Colectivo Terrestre Automotor de Pasajeros del radio de acción Metropolitano, Distrital y/o Municipal y la prestación por parte de estas, de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte, como el de la libre competencia y el de la iniciativa privada, a las cuales solamente se aplicarán las restricciones establecidas por la Ley y los Convenios Internacionales.

Decreto 176 de Febrero 5 de 2001, tiene por objeto establecer las obligaciones de las empresas de transporte público terrestre automotor y fijar el régimen de sanciones aplicable a cada modalidad de servicio.

Decreto No.1553 de agosto 4 de 1998." Por el cual se reglamenta la Prestación del Servicio Público de transporte en Vehículos Camioneta ", de acuerdo a las facultades constitucionales y legales del Presidente de la República de Colombia, en especial de las que le confiere el numeral 11 del Artículo 189 de la Constitución Política de Colombia, la Ley 105 de 1993, la Ley 336 de 1996 y el Código de Comercio. Esta ley en el Artículo 4o. establece : Por actividad transportadora se entiende un conjunto organizado de operaciones tendientes a ejecutar el traslado de personas o cosas, separada o conjuntamente de un lugar a otro utilizando uno o varios modos, de conformidad con las autorizaciones expedidas por las autoridades competentes, basadas en los reglamentos del Gobierno Nacional.

La Resolución No. 4350 de Diciembre 31 de 1998, estableció la metodología para la elaboración de los estudios de costos que sirven de base para la fijación de las tarifas del transporte público municipal.

En dicho estudio debe tenerse en cuenta lo siguiente :

- Costos variables
- Costos fijos
- Costos de capital.

Por Costos Variables debe entenderse en la operación de los vehículos de la empresa los costos por concepto de combustibles, lubricantes, llantas, neumáticos y protectores, mantenimiento, reparaciones, salarios y prestaciones sociales, lavado y engrase y para los cuales se deben tener en cuenta el kilometraje

mensual promedio, el promedio mensual de los días trabajados, el número de pasajeros, el rendimiento de los lubricantes y combustibles por kilómetro, duración de las autopartes.

Costos Fijos : Los transportadores asociados deben incurrir en el pago de garaje, impuesto de rodamiento y otros pagos de servicios, gastos de administración, seguros, denominados genéricamente como costos fijos de operación de sus vehículos.

Costo de Capital : La operación de las camionetas afiliadas a COOTRANSCOR LTDA. persigue la obtención de rentabilidad por parte de sus propietarios. La operación de los vehículos requiere la inversión de un capital, denominado Costo de capital.

La Cooperativa de Transportadores de la Cordillera Ltda. rige su operación, por las leyes del sector solidario y transportador, y por sus estatutos. Son estos últimos la carta de navegación de la cooperativa, sin salirse de los lineamientos que en materia operativa ha expedido los organismos que vigilan al sector transportador en Colombia.

3. METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente trabajo de investigación es de tipo descriptivo explicativo, porque tiene como punto de partida la descripción de las principales características de un sistema de control interno que tenga aplicación en empresas transportadoras de pasajeros y encomiendas, a fin de determinar los aspectos que son tenidos en cuenta para el diseño de un sistema aplicable a la Cooperativa de Transportadores de la Cordillera Ltda.

El sistema es inductivo – deductivo como parte del método de estudio descriptivo explicativo, por cuanto a partir de la información recolectada en el desarrollo del Trabajo de Grado se diseñó un sistema de control interno en la empresa, que pueda ser implementado en el corto plazo y que sin duda redundará en una mejor calidad del servicio y de mayor eficiencia financiera de la cooperativa.

3.2 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Tres instrumentos de recolección de información se emplearon para obtener los datos que el estudio requiere para el cumplimiento de los objetivos:

- Encuesta a empleados. Ver Formato en el Anexo A. Se aplicó una encuesta a los empleados de la cooperativa que permitió indagar sobre la problemática que presenta la empresa.
- Guía de Observación. Ver Formato en Anexos B, C y D.
- Cuestionario de evaluación de riesgos. Ver Anexo E.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio estuvo conformada por 91 personas vinculadas a la Cooperativa de Transportadores de la Cordillera Ltda.

Como la población es mayor que 40, se diseñó una muestra representativa de la misma, cuyo tamaño se encontró utilizando la fórmula para estimación de proporciones:

$$n = \frac{(Z^2) \cdot P \cdot Q \cdot N}{(E^2) \cdot (N-1) + (Z^2) \cdot P \cdot Q} \text{ en la cual :}$$

N = Población	: 91 personas
α = Nivel de confianza	: 95 %
Z = Número de unidades que acompañan al error estándar	: 1,96
P = Probabilidad de éxito	: 0,5
q = Probabilidad de fracaso	: 0,5
e = Error estimado por los investigadores	: 0,05
n = Resultado obtenido	: Tamaño muestral

Reemplazando los datos en la fórmula anteriormente señalada se obtiene:

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)(91)}{(0,05)^2(90) + 0,9604} = 73,727 \cong 74$$

La muestra se conformó con 74 personas vinculadas a la cooperativa COOTRANSCOR LTDA.

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En una empresa cuando se quiere establecer la situación actual del sistema de control debe considerarse la opinión que las personas que laboran en cada una de las áreas sujetas al control, cuyo aporte es fundamental para que puedan aplicarse los procedimientos diseñados y se produzca un ágil flujo de información, con base en la cual se puedan tomar las decisiones pertinentes. Es decir que la opinión y criterio del talento humano debe ser considerado por encima de documentos y soportes, como parte básica en el diagnóstico del estado del control interno.

En tal sentido, esta investigación aplicó una encuesta a los empleados cuyos resultados se presentan y analizan a continuación.

4.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPLEADOS Y DEL SISTEMA DE CONTROL EN LA EMPRESA

- Cargo desempeñado y antigüedad de los empleados

Cuadro 1. Cargo que desempeña en la Cooperativa

Cargo	Número	Porcentaje
1. Conductor	49	66%
2. Despachador	14	19%
3. Vigilante	6	8%
4. Administrativo	5	7%
Total	74	100%

Fuente: Esta Investigación

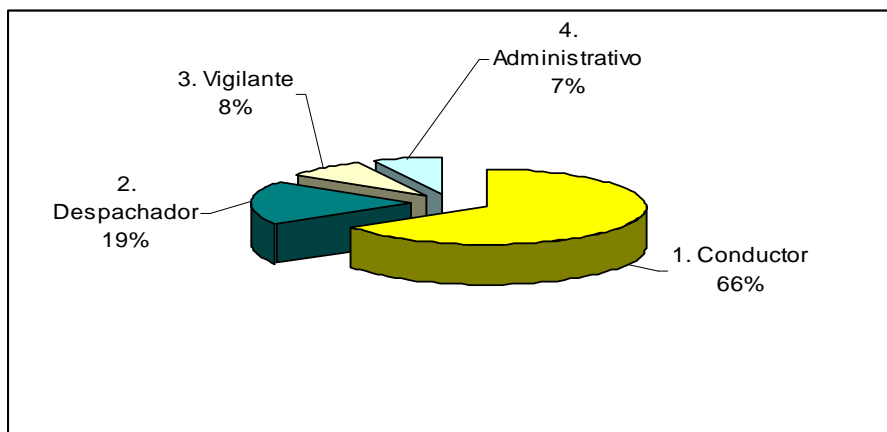
La mayor parte de los integrantes de la muestra objeto de estudio (66%) son conductores, respetando así la participación mayoritaria de ellos en la población. Se trata de personas expertas tanto en el manejo de las camionetas, como en el conocimiento de las rutas que deben transitar. Ver Figura 1.

El 19 % de las personas consultadas corresponde a despachadores, ubicados en diferentes localidades de la cordillera de Nariño, donde la empresa presta el servicio de transporte de pasajeros y encomiendas.

El 8% son personas de seguridad, encargadas de la vigilancia de las instalaciones de la empresa en la ciudad de San Juan de Pasto, y finalmente el 7% son empleados administrativos.

Puede observarse que realmente se diseñó una muestra representativa de la población, respetando la participación de cada sector (conductor, vigilante, despachador, personal administrativo) en la población, por lo que los resultados del estudio son totalmente confiables.

Figura 1. Conformación de la muestra objeto de estudio



Fuente: Esta Investigación

Cuadro 2. Antigüedad en el cargo

Antigüedad en el cargo	Número	Porcentaje
1. Menos de 1 año	10	13%
2. Entre 1 y 5 años	42	57%
3. Mas de 5 años	22	30%
Total	74	100%

Fuente: Esta Investigación

Como puede verse en el Cuadro 2, la mayor parte de los empleados de la cooperativa (57%) tienen entre 1 y 5 años de estar vinculados a la misma, es decir cuentan con un cabal conocimiento de manera en que es administrada a la vez que están familiarizados con sus compañeros de trabajo, subordinados y en términos administrativos, han tenido oportunidad de establecer la existencia y aplicar cuando es necesario, las herramientas administrativas disponibles. Ver Figura 2.

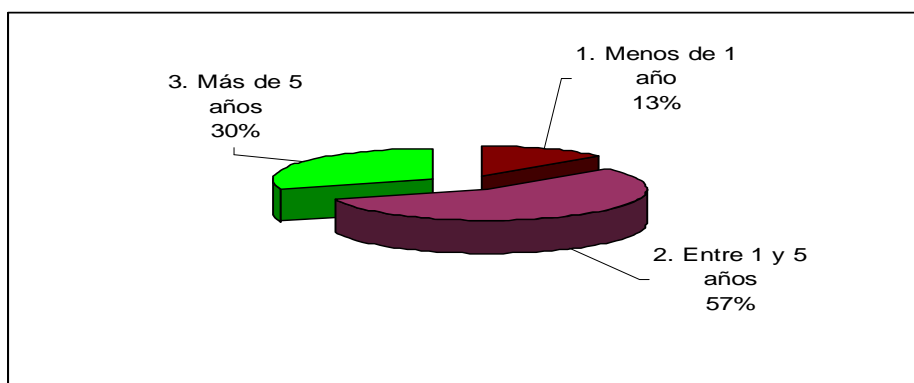
El 30 % de empleados tienen una experiencia laboral en la cooperativa de más de 5 años. Corresponde a estos empleados, colaborar con la gerencia y con los organismos de control de la empresa en el diseño e implementación de estrategias de gestión de la calidad que permita garantizar la supervivencia de la cooperativa

en el tiempo, siendo cada vez mas eficiente y respondiendo a las expectativas de los asociados y satisfaciendo las necesidades de los usuarios del servicio de transporte público de pasajeros.

El 13% de los empleados, son los más nuevos, con menos de un año de estar trabajando en la empresa, que se distinguen por su dinamismo y deseos de superación, indicando que están atentos a cumplir fielmente las instrucciones de la gerencia y en caso de existir, las observaciones correctivas del sistema de control.

Corresponde a la dirección de la cooperativa (Gerente y Consejo de Administración), velar por el bienestar de los empleados y contribuir en su cualificación continua para que tengan un mejor desempeño laboral.

Figura 2. Antigüedad de los empleados en la cooperativa



Fuente: Esta Investigación

- Principios corporativos y principios éticos del sector solidario.

Cuadro 3. Principios corporativos de la cooperativa

Tiene la empresa principios corporativos	Totalmente		Parcialmente		No Tiene	
	Número	%	Número	%	Número	%
1. Misión	16	22%	0	0%	58	78%
2. Visión	16	22%	0	0%	58	78%
3. Valores corporativos	16	22%	0	0%	58	78%
4. Objetivos estratégicos	16	22%	7	9%	51	69%
5. Metas	16	22%	0	0%	58	78%

Fuente: Esta Investigación

Indica la mayor parte de los empleados (78%), que la cooperativa no tiene principios corporativos tales como Misión, Visión y Valores Corporativos, que tracen el rumbo de la empresa en el corto, mediano y largo plazo y le otorguen la

identidad que la haga distinta de otras empresas o cooperativas similares o que ejerzan el mismo objeto social. Ver Figura 3.

Considerar este aspecto es de vital importancia para el futuro empresarial de la cooperativa y se convierte en un reto para este estudio, el aporte de los principios corporativos para la entidad, ajustados a su realidad comercial.

Esta afirmación la contradice el 22 % de empleados, que aseguran que la cooperativa si posee misión, visión y valores corporativos, lo que pasa es que no están completamente escritos y no se han difundido adecuadamente. Indican que toda empresa debe tener principios corporativos y la cooperativa no es la excepción. Esta es la opinión de empleados administrativos de la cooperativa, quienes aducen que se trabaja en la entidad sobre la base de valores como la ética, honradez, honestidad y el respeto.

Estos anotan además que, la misión y visión si existen, los valores corporativos no están escritos pero según el gerente se cumplen al dar el mismo trato a todos los asociados con los mismos derechos y deberes sin tener en cuenta su antigüedad o aporte.

Con respecto a los objetivos estratégicos, el 68 % de empleados coinciden en cuanto a que la cooperativa no tiene objetivos estratégicos. Pero el 10 % de empleados indica que la cooperativa tiene parcialmente objetivos estratégicos y el 22 % que totalmente.

La cooperativa no tiene metas. Así lo establece el 78 % de empleados y tan solo el 22 % de ellos indica que la cooperativa si tiene metas, reiterando que las mismas no se encuentran escritas.

La empresa a nivel general funciona debido a la actividad del Gerente General, el cual realiza la representación legal de la cooperativa, teniendo en cuenta las necesidades de la organización conociendo, muy bien las actividades que se realizan en el sector transportador (licencias, permisos, comparendos, accidentes, seguros, etc.), pero con algunas debilidades en cuanto a los aspectos administrativos de la cooperativa.

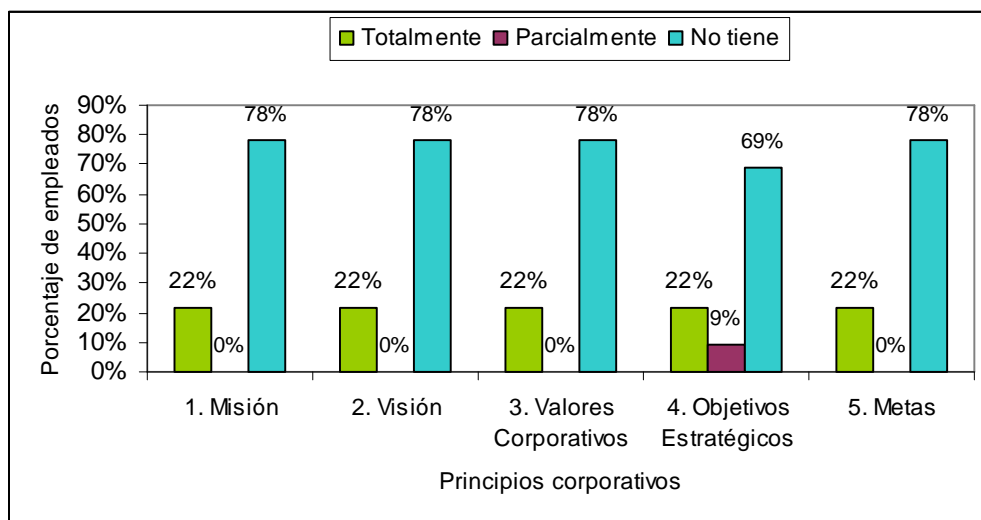
Los miembros del Consejo de Administración cuando se reúnen, practican una planeación a corto plazo en donde se toman las decisiones con base a las últimas situaciones que se presentan y afectan el desarrollo normal de la empresa. Como ya se dijo, a pesar de que el Consejo de Administración de la cooperativa lleva a cabo una planeación, no ha tenido a bien diseñar y divulgar un documento específico en donde se encuentre plasmada la misión, la visión, valores, principios corporativos y los objetivos de la empresa.

Se realizan reuniones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General de Asociados en donde se presentan posibles propuestas de mejoramiento para la cooperativa frente a los problemas existentes, pero dicha participación por parte de los asociados es mínima sin llegar a ningún acuerdo; en ocasiones las buenas ideas que propone el Consejo de Administración no cuentan con el suficiente apoyo que se necesita para llegar a ser una realidad.

Puede decirse que la empresa en los últimos tiempos solamente se ha preocupado por garantizar a los asociados la operación de sus **camionetas** en la prestación del servicio de transporte de **pasajeros y carga**, sin ir más allá en el cumplimiento de los principios cooperativos y empresariales, como lo exige una verdadera visión comercial, es decir, la posibilidad de diversificarse o dedicarse a actividades complementarias en beneficio de la empresa.

Existe la queja de algunos empleados de alta dirección al manifestar que los asociados se conforman solamente con saber que la empresa ha obtenido un crecimiento rentable mayor a periodos anteriores, pero sin tener en cuenta que se deben hacer esfuerzos para garantizar a la cooperativa una solidez financiera futura y así cumplir con una visión empresarial que le permita a la organización trascender con prestigio en el medio.

Figura 3. Tiene la empresa principios corporativos



Fuente: Esta Investigación

Cuadro 4. Cumple la cooperativa con los principios éticos del sector solidario

Nivel de cumplimiento	Totalmente		Parcialmente		No cumple	
	Número	%	Número	%	Número	%
1. Alto	0	0%	0	0%	25	34%
2. Medio	8	11%	41	55%	0	0%
3. Bajo	0	0%	0	0%	0	0%

Fuente: Esta Investigación

La cooperativa se encuentra vinculada al sector solidario de la economía, y por tanto su funcionamiento debe buscar el logro de fines tales como

- Promover el desarrollo integral del ser humano
- Generar prácticas que consoliden el pensamiento solidario, crítico y emprendedor
- Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa.
- Participar en diseño y ejecución de planes, programas y proyectos
- Participar en el desarrollo económico y social del país
- Garantizar a sus miembros la participación y acceso sin discriminaciones a la formación e información, trabajo, propiedad, gestión y distribución equitativa¹¹.

Las entidades cooperativas se rigen principios como: Prevalencia del Ser humano; la esencia del espíritu para contribuir con los demás partiendo del ser humano como individuo; organización con una estructura administrativa clara; libre adhesión y retiro, es decir que deben ser organizaciones abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios; propiedad asociativa.

Es decir que los asociados contribuyen de manera equitativa al patrimonio de su empresa; participación económica de los asociados, formación e información, es decir que la empresa debe generar actitudes y conductas que permitan consolidar un compromiso social frente a la misión que deben cumplir las organizaciones solidarias; servicios a la comunidad; el carácter de empresa, integración con otras organizaciones del sector; promoción a la cultura ecológica solidaria¹².

¹¹ CORPORACIÓN SURANDINA. Curso Básico Intensivo de Economía Solidaria. San Juan de Pasto: s.f, p. 20.

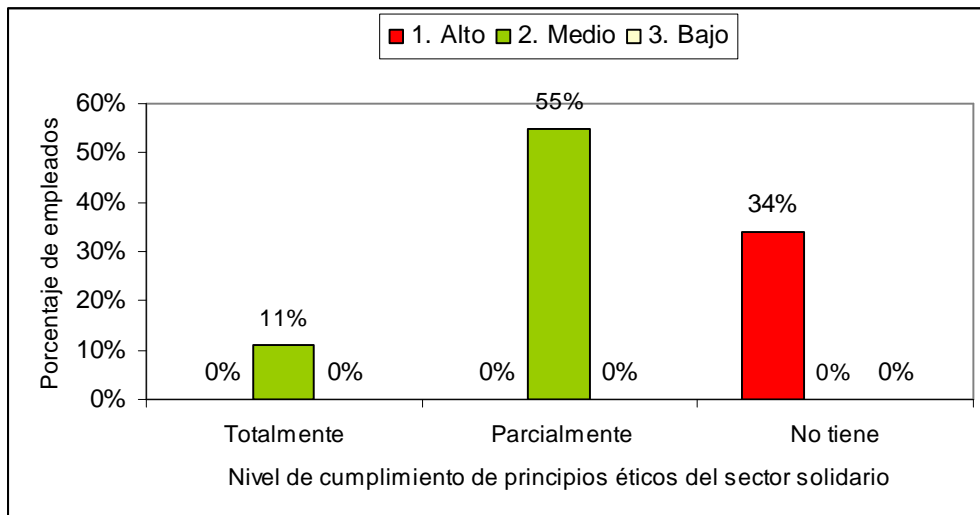
¹² Ibid., p. 21.

A este respecto, indica el 55% de empleados que la cooperativa cumple parcialmente con los principios éticos del sector solidario, al tiempo que el 34% indica que la cooperativa no cumple con los principios solidarios.

Es importante decir, que en la cooperativa cumple algunos valores como humanismo y liderazgo, aunque tiene fallas en calidad del servicio ya que no todos los asociados prestan un buen servicio al pasajero, algunos vehículos están ya muy deteriorados y la atención al cliente no es buena. Ver Figura 4.

Solo el 11% de ellos indica que la empresa cumple totalmente con los principios corporativos.

Figura 4. Cumple la cooperativa con los principios éticos del sector solidario



Fuente: Esta Investigación

La cooperativa orienta su operación de acuerdo a :

- ✓ Normas del sector solidario de la economía, cuyo cumplimiento lo vigila DANSOCIAL.
- ✓ Normatividad vigente del sector Transportador en el país.
- ✓ Estatutos de la empresa.
- ✓ Mantenimiento. Se adelanta a través de entidades especializadas en el ramo.

√ Educación. A través de entidades especializadas en el ramo, en coordinación con el comité correspondiente.

√ Auxilio mutuo y solidaridad. Se tiene establecido en los estatutos de la cooperativa que por medio del auxilio mutuo y solidaridad se trata de auxiliar económicamente a los deudos, con motivo de fallecimiento o desaparición del asociado, judicialmente decretada, de conformidad a lo dispuesto por éste, y en subsidio, en el siguiente orden: a la cónyuge o compañera permanente, a los hijos menores y a los padres.

Se ha establecido auxiliar económicamente al asociado, en casos de grave calamidad doméstica o de enfermedad, mediante la cancelación de servicios quirúrgicos, hospitalarios, etc., en la cantidad que señale el honorable Consejo de Administración.

Además, se puede auxiliar económicamente al asociado en caso de cualquier accidente grave que le ocurra con el vehículo afiliado, a menos que éste estuviera fuera del radio de acción de la Cooperativa o de las rutas asignadas.

Luego de observar en la fuente, la actividad que se desarrolla en la cooperativa, puede afirmarse que se está cumpliendo con acciones de beneficios sociales, en términos de ofrecer a sus asociados beneficios: Préstamos, auxilios, educación, entre otros.

Es necesario advertir que en opinión de miembros del Consejo de Administración la cooperativa tiene buena cobertura en el transporte de pasajeros y encomiendas en las poblaciones de la cordillera pero no ha logrado consolidarse por falta de políticas claras trazadas por la Asamblea General y el Consejo de Administración en cuanto al servicio de mantenimiento que debe ser prestado a través de entidades especializadas de propiedad de la cooperativa.

- Herramientas administrativas.

Cuadro 5. La cooperativa cuenta con herramientas administrativas

Herramientas administrativas	Totalmente		Parcialmente		No tiene	
	Número	%	Número	%	Número	%
1. Organigrama	0	0%	41	55%	33	45%
2. Manual de funciones	0	0%	33	45%	41	55%
3. Manual de procedimientos	0	0%	0	0%	74	100%

Fuente: Esta Investigación

Establece el 55% de empleados que el Organigrama de la Cooperativa está desactualizado, por lo que califican que esta herramienta administrativa existe en la empresa parcialmente. Sin embargo el 45% asegura que el organigrama no existe. Ver Figura 5.

Es necesario anotar que el organigrama de la empresa se encuentra desactualizado, porque no contempla el aumento (o la disminución en algunos casos) de personas vinculadas a la cooperativa en cargos que no están contemplados en el Organigrama.

Con respecto al Manual de Funciones de la cooperativa, el 45% de empleados lo catalogan como desactualizado e inaplicable en la actualidad. De allí que su opinión sobre esta herramienta administrativa, sea de existencia parcial. Para el 55% la cooperativa no tiene manual de funciones.

Las funciones han sido asignadas no al pie del manual, ya que se han suprimido empleados y los que quedan tienen que sumar a sus labores las funciones de los que sean despedido, por causa de la crisis económica por la cual pasa el Departamento de Nariño.

La cooperativa no cuenta con manual de procedimientos. De manera categórica lo indican el 100 % de empleados.

El manual de procedimientos no esta escrito en ningún lado, el único que procede al mirar fallas en el cumplimiento de deberes es el gerente.

Otras herramientas administrativas, tales como:

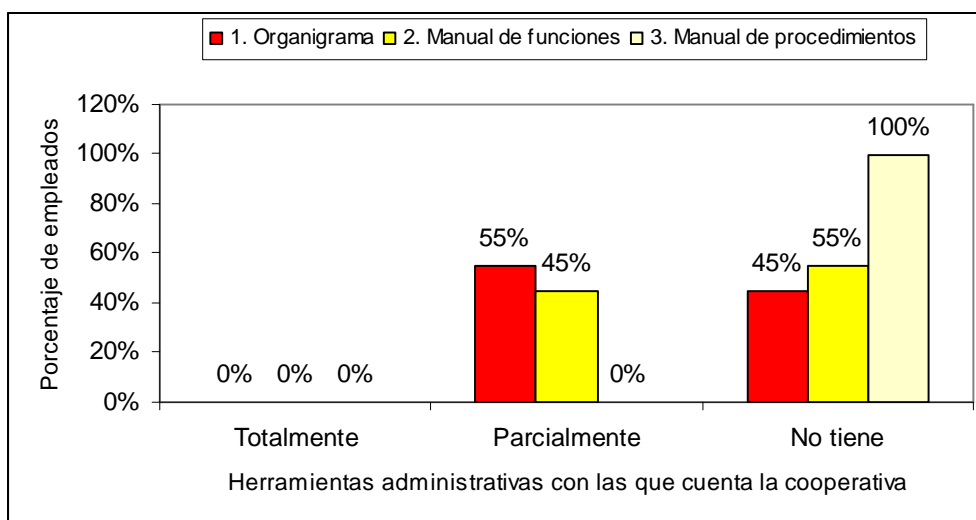
- Plan de Rodamiento (Circular semanal)

- Programa de Revisión y Mantenimiento Preventivo (Se debe realizar periódicamente a los vehículos)

- Programa de Protección de Pasajeros y del Medio Ambiente
- Reglamento del Fondo de Solidaridad
- Programa de Salud Ocupacional
- Métodos de Selección del Personal
- Sistema de Control Técnico de Conductores
- Programa de Reposición de Equipos,

están por estructurarse para que sean aplicados racionalmente en el área operativa de la empresa.

Figura 5. Herramientas administrativas con las que cuenta la cooperativa



Fuente: Esta Investigación

Cuadro 6. Las herramientas administrativas se aplican en forma permanente

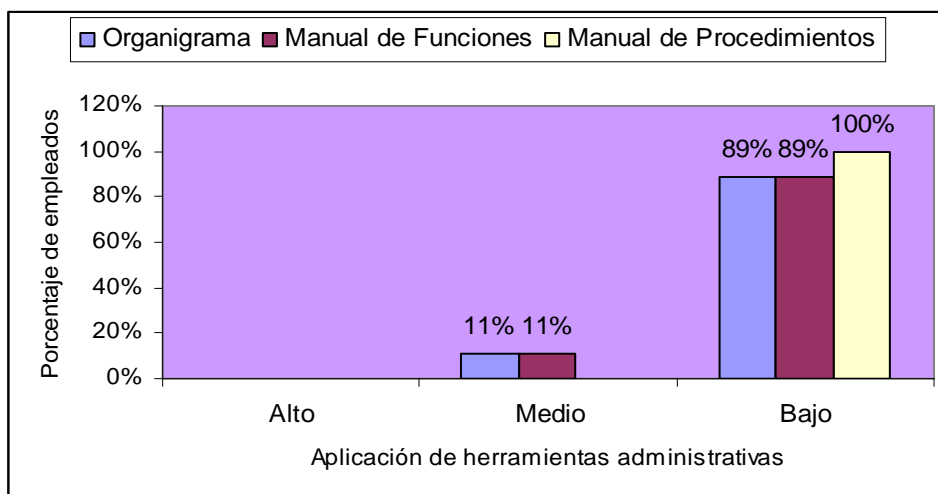
Aplicación de herramientas administrativas	Alto		Medio		Bajo	
	Número	%	Número	%	Número	%
1. Organigrama	0	0%	8	11%	66	89%
2. Manual de funciones	0	0%	8	11%	66	89%
3. Manual de procedimientos	0	0%	0	0%	74	100%

Fuente: Esta Investigación

El 89 % de personas que prestan sus servicios profesionales y personales a la cooperativa coinciden en manifestar que el organigrama administrativo tiene un bajo nivel de aplicación en la empresa. Solo el 11 % califica el nivel de aplicación del organigrama como medio. Situación similar ocurre con el Manual de Funciones, puesto que el 89% de empleados dan a su aplicabilidad un nivel bajo, y el 11 % nivel medio. Ver Figura 6.

La totalidad de empleados (100%) establecen que el manual de procedimientos tiene aplicabilidad de nivel bajo, en concordancia con lo manifestado anteriormente, en cuanto a que la cooperativa no tiene este manual.

Figura 6. Aplicabilidad de las herramientas administrativas en forma permanente



Fuente: Esta Investigación

- **Estructura administrativa.** En cuanto a la estructura administrativa de la cooperativa puede afirmarse que no permite que la empresa se adapte de mejor manera a los retos que le impone el desarrollo económico y social de la región.

Cuadro 7. Cualidad de la actual estructura administrativa de la cooperativa

Estructura administrativa	Alto		Medio		Bajo	
	Número	%	Número	%	Número	%
1. Favorece el logro de los objetivos de la empresa	0	0%	8	11%	66	89%
2. Incentiva la iniciativa personal	0	0%	8	11%	66	89%
3. Permite el trabajo en equipo	0	0%	0	0%	74	100%
4. Facilita la comunicación en todos los niveles	0	0%	8	11%	66	89%
5. Facilita el flujo de información	0	0%	0	0%	74	100%

Fuente: Esta Investigación

En cuanto a la estructura administrativa de la cooperativa el 89 % de los empleados afirma que esta favorece el logro de los objetivos de la empresa en nivel bajo. Igual calificación le otorgan al incentivo de la iniciativa personal. Ver Figura 7.

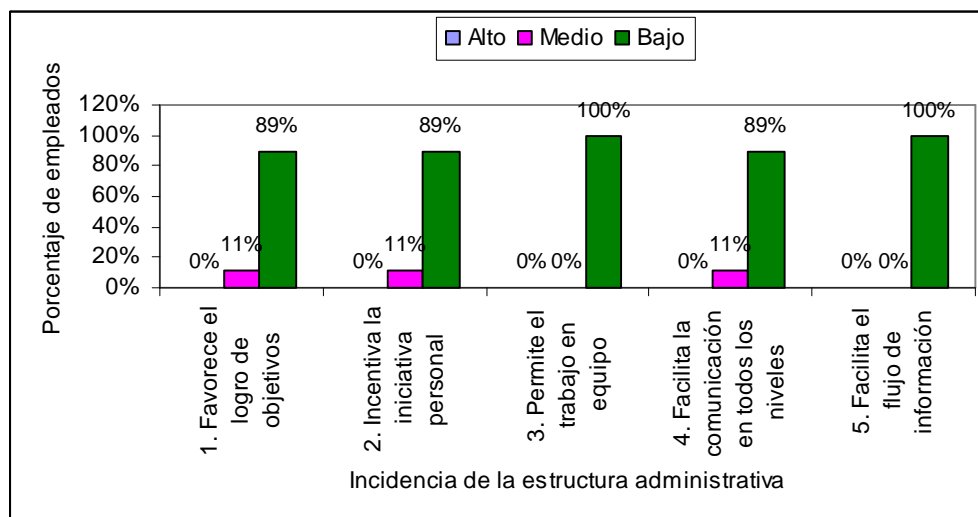
También es bajo el nivel de incidencia de la estructura administrativa en la facilitación de la comunicación entre las personas en la cooperativa que ocupan los diferentes cargos en la empresa. Así se manifiesta el 89 % de empleados, al tiempo que el 11% dan calificación al nivel de incidencia como medio.

Merece destacarse que el 89% de los empleados aseguran que la actual estructura administrativa no incentiva el florecimiento de la iniciativa personal, aportando nuevas ideas que al ser implementadas puedan trazarle a la cooperativa un nuevo rumbo y así obtener mejores resultados económicos, financieros y sociales.

El total de empleados (100%), indican que la actual estructura administrativa de la cooperativa facilita el flujo de información en un nivel bajo.

Según el 100% de empleados, es bajo el nivel de influencia de la estructura administrativa en la promoción del trabajo en equipo, que es necesario que sea estimulado en toda empresa en la que se quiera alcanzar altos niveles de desarrollo a partir de la implementación de sistemas de gestión de calidad, donde el trabajo en equipo es imprescindible.

Figura 7. Incidencia de la actual estructura administrativa



Fuente: Esta Investigación

- Cultura de control.

Cuadro 8. Existe en la empresa una cultura de control

Cultura de Control	Número	Porcentaje
1. Totalmente	0	0%
2. Parcialmente	24	32%
3. No existe	50	68%
Total	74	100%

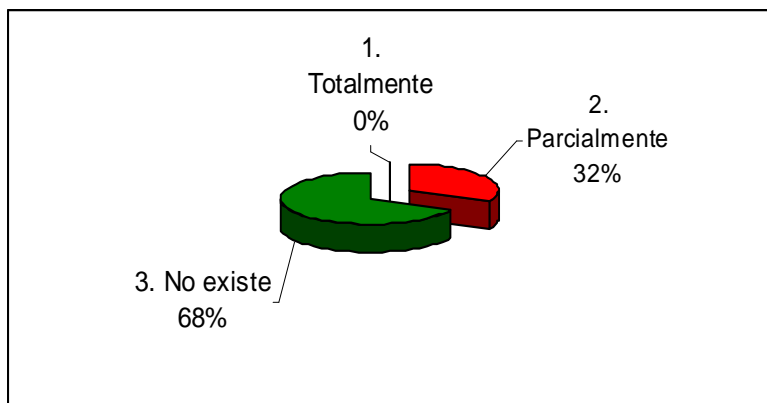
Fuente: Esta Investigación

Indica el 32 % de empleados que en la cooperativa existe parcialmente una cultura de control, lo cual puede demostrarse con la existencia de Revisoría Fiscal. Pero el 68 % de los empleados se apartan de la anterior apreciación, al asegurar que en la cooperativa no existe cultura de control. Ver Figura 8.

Una adecuada cultura de control tiene que ver con la disposición de la administración de dotar al sistema de control de las herramientas técnicas que permitan ejercer vigilancia sobre los recursos de la empresa y con la participación de todos los empleados en colaborar en la construcción y mantenimiento del sistema de información, que de respuesta a los requerimientos de información que se consideran como básicos en los procesos de control. No debe entenderse el control como mera fiscalización y represión sino como una potente herramienta

administrativa que a la vez que contribuya en el hallazgo de situaciones anómalas, realice su aporte en la solución de las mismas.

Figura 8. Existe cultura de control



Fuente: Esta Investigación

Es importante comentar que debido a que la cooperativa tiene 17 despachos en la cordillera y en estos lugares la señal de teléfonos es bastante regular la comunicación es difícil y por tanto adelantar acciones de control se torna en una labor muy compleja. El control sobre la información contable lo realiza el Revisor Fiscal.

Sobre el desempeño de los conductores, el control se realiza cuando en la oficina de Pasto quejas de despachadores.

- Mapa de riesgos.

Cuadro 9. Cuenta la empresa con un mapa de riesgos

Mapa de riesgos	Número	%
1. Existe mapa de riesgos y lo conoce	8	11%
2. Existe mapa de riesgos y no lo conoce	12	16%
3. No existe mapa de riesgos	54	73%
Total	74	100%

Fuente: Esta Investigación

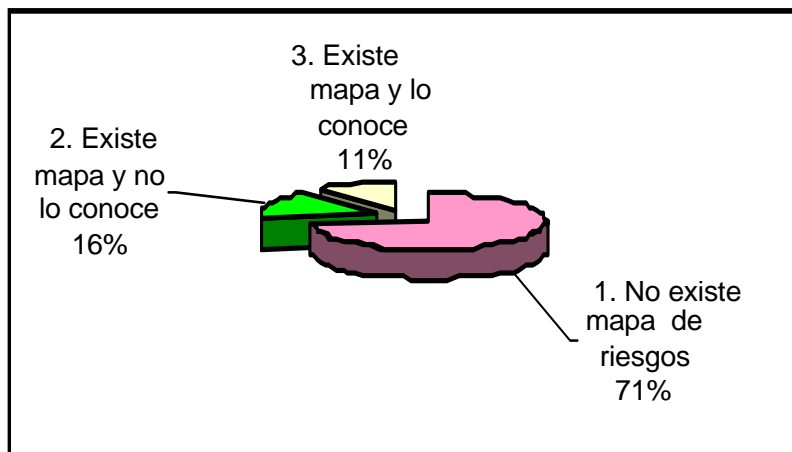
Categoricamente se puede asegurar que en la cooperativa no existe mapa de riesgos elaborado siguiendo los estándares nacionales sobre el tema y que tenga que ver con todos los aspectos operativos de la empresa.

El 11% de empleados de la empresa indica que la ARP a la cual están afiliados los conductores y el personal administrativo ha realizado un mapa de riesgos y lo dió a conocer ya que las rutas por donde transitan los vehículos es declarada como zona roja. Ver Figura 9.

Indica el 16% de empleados que existe mapa de riesgos pero que no lo conoce, mientras que el 73% asegura que no existe mapa de riesgos.

Aquí este estudio deja ver un debilidad en la administración de la empresa, al no contar con un mapa de riesgos adecuado al tipo de empresa, que sea producto de una acción directiva y que permita al sistema de control realizar una gestión de control que realmente sirva como herramienta moderna de administración, que se interese por el bienestar de sus usuarios y de sus empleados, y que se pueda desplegar la estrategia que deje ver los objetivos de la organización a través del comportamiento operativo de cada una de sus unidades y de la elección apropiada de las reglas de dirección y de decisión.

Figura 9. Cuenta la empresa con un mapa de riesgos



Fuente: Esta Investigación

- Actividades de control.

Cuadro 10. Se realizan en su dependencia actividades de control

Se realizan actividades de control	Número	Porcentaje
1. Siempre	16	22%
2. A veces	7	9%
3. Nunca	42	57%
4. No sabe	9	12%
Total	74	100%

Fuente: Esta Investigación

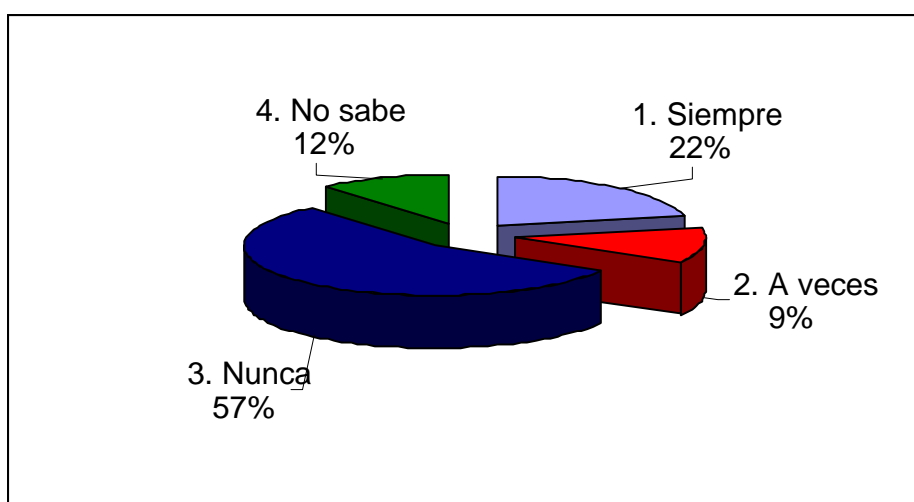
De acuerdo a la opinión del 57% de empleados, en su dependencia nunca se realizan actividades de control. Ver Figura 10.

En la dependencia del 22% de empleados siempre se realizan actividades de control, al tiempo que en la del 9%, las actividades de control se realizan algunas veces. Concretamente en Tesorería y Contabilidad los controles son por medio de caja y sobre la aplicación de las normas de contabilidad generalmente aceptados, que los hace el Revisor Fiscal.

Otro 12%, asegura que no sabe si en su dependencia se realizan actividades de control.

Aquí se evidencia la falta de una cultura de control en la cooperativa, debido a que no son visibles las actividades de control, bien porque simplemente no existen o porque pasan desapercibidas por los empleados.

Figura 10. Se realizan en su dependencia actividades de control



Fuente: Esta Investigación

Cuadro 11. El sistema de control de la empresa informa a la dirección sobre hallazgos y medidas correctivas

El sistema de control informa a la dirección sobre hallazgos y medidas correctivas	Número	Porcentaje
1. Siempre	0	0%
2. A veces	33	45%
3. Nunca	41	55%
Total	74	100%

Fuente: Esta Investigación

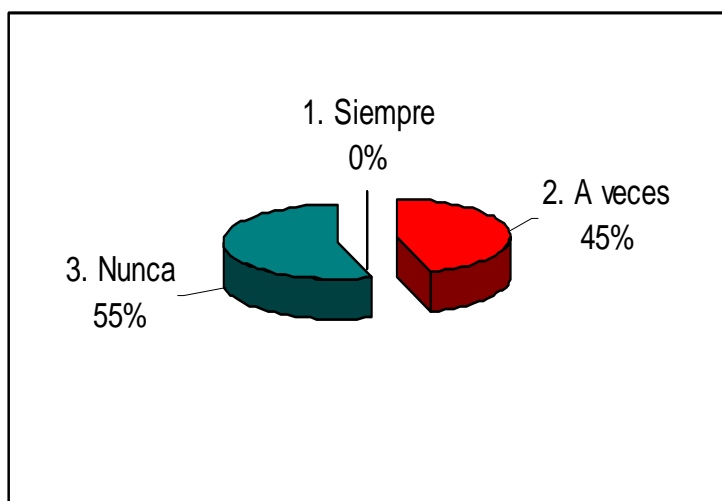
Se establece por parte del 55 % de empleados que nunca el sistema de control de la empresa informa a la dirección sobre hallazgos y medidas correctivas, mientras que el 45 % asegura que el sistema de control informa a veces. Ver Figura 11.

Los procedimientos de control se enfocan más hacia las actividades adelantadas por los empleados de menor rango. La fiscalización de los actos y actividades de los administradores y funcionarios de la empresa está a cargo del Revisor Fiscal elegido por la Asamblea General de Asociados, para periodo de un año, pudiendo ser reelegido o removido libremente por la misma. Además, la Junta de Vigilancia y el Consejo de Administración siempre hacen reuniones para tratar los asuntos de carácter importante y tomar correctivas.

Es muy importante que exista un mayor compromiso de la Revisoría Fiscal con el funcionamiento de la cooperativa y que se pueda impartir instrucciones (Artículo 207 del Código de Comercio) para que la empresa cumpla con los objetivos planteados en los estatutos. Además, es conveniente que participe en aplicación de controles operativos en términos de observar, analizar y tomar correctivos en aspectos relacionados con la prestación del servicio.

El Revisor Fiscal de la cooperativa realiza el informe a la Asamblea General, comentando sobre la producción de los estados financieros y en general sobre las políticas contables que se siguen en la cooperativa, pero desconoce que legalmente sus obligaciones tienden a asegurar que los asociados reciban los beneficios que están plasmados en los estatutos y que los usuarios (pasajeros) reciban el mejor servicio posible, y en ninguna de las situaciones comentadas el Revisor Fiscal se manifiesta en su informe anual

Figura 11. El sistema de control informa a la gerencia sobre hallazgos y medidas correctivas



Fuente: Esta Investigación

Cuadro 12. El sistema de control de la empresa informa a su dependencia sobre acciones correctivas

El sistema de control informa a la dependencia sobre acciones correctivas	Número	Porcentaje
1. Siempre	0	0%
2. A veces	24	32%
3. Nunca	50	68%
Total	74	100%

Fuente: Esta Investigación

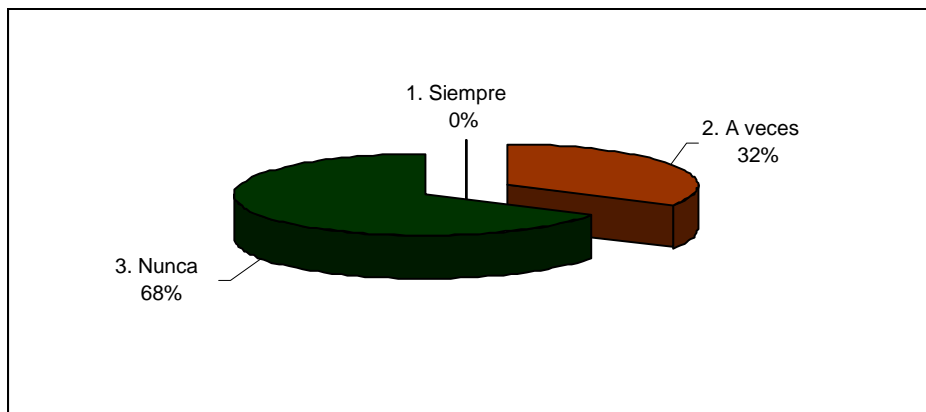
De acuerdo al criterio del 68% de empleados, el sistema de control de la empresa nunca informa a las dependencias sobre acciones correctivas que deben ser implementadas. Ver Figura 12.

Sin embargo, el 32% afirma que si se producen informes en las dependencias provenientes del Sistema de Control, que tienen que ver con medidas correctivas que se deben tomar.

Muy poco efecto en la buena marcha de la empresa tendría un sistema de control que luego de ejercer su actividad fiscalizadora no informe a la alta dirección y por su conducto a las dependencias sobre las acciones correctivas que deben ser implementadas, a fin de subsanar las debilidades encontradas.

Ahora bien, es conveniente reseñar que las acciones de control en la empresa, están casi circunscritas a los conductores ya que estos son los que mas fallas presentan, y se reporta a Tesorería, cuando se emiten sanciones pecuniarias.

Figura 12. El sistema de control de la empresa informa a su dependencia sobre acciones correctivas



Fuente: Esta Investigación

Cuadro 13. La dirección de la empresa supervisa el funcionamiento del sistema de control

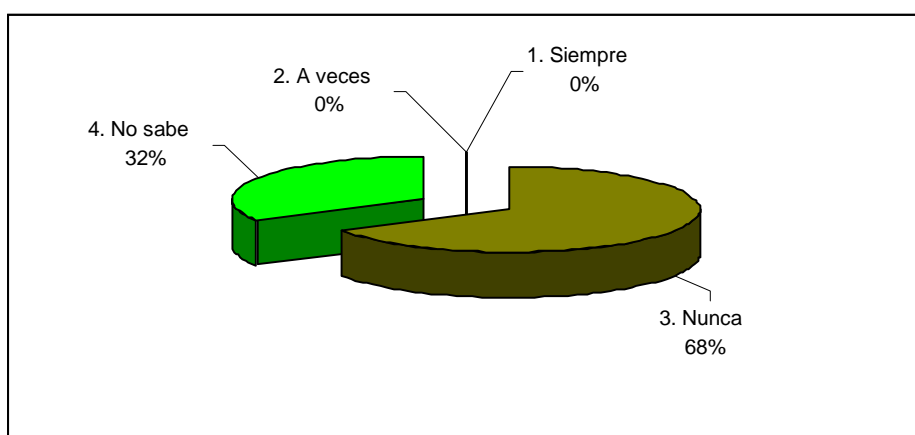
La dirección supervisa el funcionamiento del sistema de Control	Número	Porcentaje
1. Siempre	0	0%
2. A veces	0	0%
3. Nunca	50	68%
4. No Sabe	24	32%
Total	74	100%

Fuente : Esta Investigación

Mayoritariamente, el 68 % de empleados coinciden en asegurar que nunca la dirección de la empresa supervisa el funcionamiento del sistema de Control, al tiempo que el 32% no sabe. Ver Figura 13.

La existencia en la cooperativa de Revisor Fiscal que dirija el sistema de control se debe a la decisión autónoma de los asociados en la Asamblea General en cumplimiento de mandato legal, pero no alcanza a ser percibida de manera distinta a una mera obligación, es decir, no es considerada como una herramienta administrativa básica, que aporte información relevante para la toma de decisiones financieras y no financieras y en tal sentido se debe apoyar su funcionamiento, dotando al control de la infraestructura necesaria para que pueda cumplir con su papel.

Figura 13. La dirección de la empresa supervisa el funcionamiento del sistema de Control



Fuente : Esta Investigación

Aunque la dirección no supervisa el funcionamiento del sistema de control, el ente o persona que realiza algún control, siempre informa a la gerencia sobre los resultados del mismo.

Cuadro 14. El sistema de control es supervisado

El sistema de control es supervisado	Número	Porcentaje
1. Siempre	0	0%%
2. A veces	0	0%%
3. Nunca	50	68%
4. No Sabe	24	32%
Total	74	100%

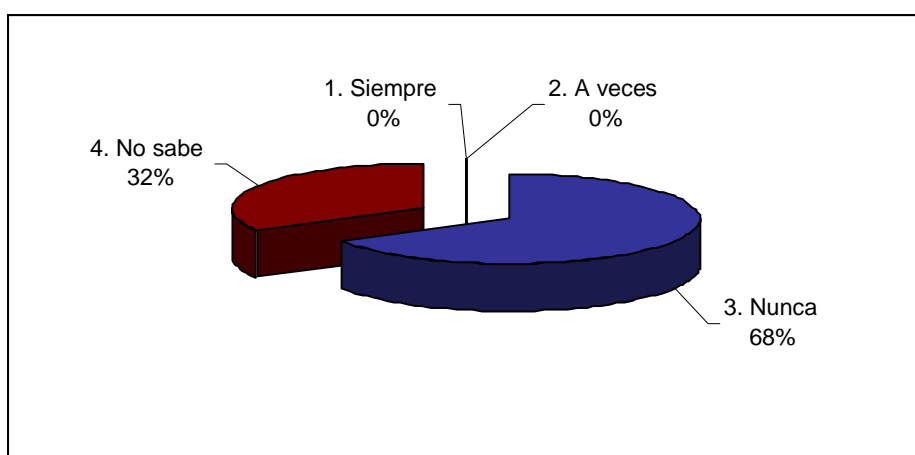
Fuente: Esta Investigación

Establece el 68% de empleados de la cooperativa que el sistema de control de la empresa no es supervisado, por ningún organismo de vigilancia, tal como el Consejo de Administración o una Junta de Vigilancia. Ver Figura 14.

Es decir, el sistema de control, responde sólo al encargo de la Asamblea de Asociados, pero no cuenta con la mirada objetiva de un ente supervisor que verifique el cabal cumplimiento de su objeto social.

El 32% de empleados manifiesta que no sabe si el sistema de control es supervisado.

Figura 14. El sistema de control es supervisado



Fuente : Esta Investigación

Es posible concluir que en la cooperativa los únicos que realizan control son el Gerente y el Revisor Fiscal; la Junta de Vigilancia y el Consejo de Administración se apoyan en los informes que estos les dan a conocer, para la correspondiente toma de decisiones.

Cuadro 15. Le han presentado informe de Control sobre acciones en las cuales puede mejorar su desempeño y sobre la manera de desarrollarlas

Le han presentado informe de Control	Número	Porcentaje
1. Siempre	0	0%
2. A veces	0	0%
3. Nunca	74	100%
Total	74	100%

Fuente: Esta Investigación

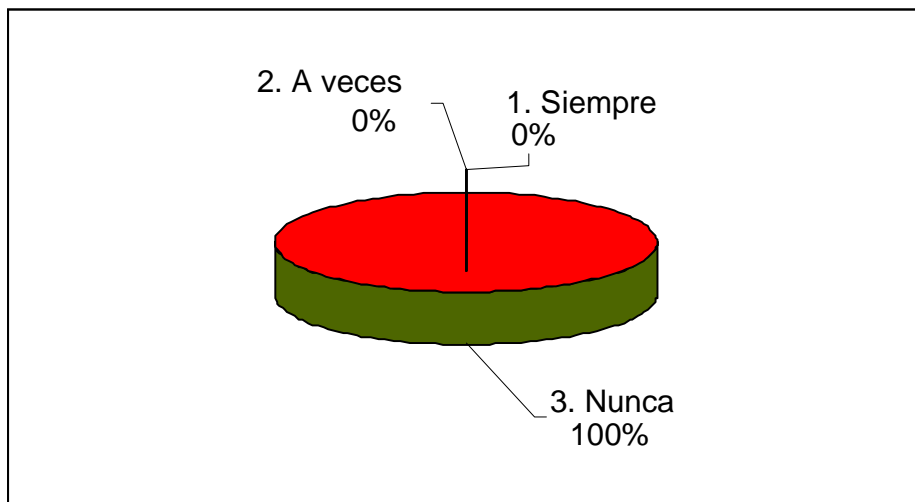
Coinciden la totalidad de los empleados al afirmar que nunca le han presentado informe de Control sobre acciones en las cuales puede mejorar su desempeño y sobre la manera de desarrollarlas, a fin de que la cooperativa responda de mejor manera ante las exigencias de los asociados, el cumplimiento de las expectativas de las autoridades de tránsito municipal y la satisfacción de las necesidades de los usuarios en materia de transporte público de pasajeros y encomiendas en camionetas. Ver Figura 15.

Los empleados únicamente conocen las funciones que deben realizar, pero no las acciones para mejorar su desempeño.

Ahora, debe entenderse que la función del revisor fiscal es integral y no se reduce su gestión de control exclusivamente al aspecto financiero, por cuánto la filosofía inmersa en el Código de Comercio es que el revisor fiscal se constituya en un garante para usuarios, asociados y acreedores.

Puede asegurarse que a la Revisoría Fiscal en la cooperativa no se le ha asignado la importancia que tiene. Unas veces por desconocimiento de las funciones y del carácter de institución por la dirección de la empresa, o porque infortunadamente en el pasado, quienes ejercieron su cargo, lo hicieron en forma superficial y negligente, con lo cual le restaron seriedad a su cometido y por ende a su profesión.

Figura 15. Le han presentado informe de Control



Fuente: Esta Investigación

4.2 CONTABILIDAD Y TESORERÍA

La cooperativa tiene a un profesional de la Contaduría Pública como el responsable del diligenciamiento de declaraciones; resulta importante destacar que la empresa cumple cabalmente con las obligaciones tributarias, como resultado de encontrarse al día con las mismas, y de la acción asesora de un profesional especialista en los procedimientos tributarios.

La cooperativa en su área contable cuenta con un software contable, adecuado a las características de la empresa, actualizado y es manejado perfectamente por el talento humano perteneciente al área.

La Planta física del área de contabilidad es adecuada para el normal desarrollo de las actividades de registro y control de todas las transacciones que se adelantan en la empresa, propiciando un buen ambiente, para el desempeño de las funciones de los empleados.

En Tesorería se diligencian los soportes de contabilidad, que son revisados y aprobados por el contador y el gerente. Los soportes son archivados y custodiados por tesorería.

La cooperativa tiene un sistema de presupuesto para el control de los ingresos y gastos, que se realiza anualmente, en forma manual.

El área de contabilidad produce la información contable y financiera que se requiere para la toma de decisiones, en forma oportuna, aunque la información financiera es incompleta y no se tiene indicadores de gestión.

Contabilidad asesora a la gerencia en la toma de decisiones financieras.

En cuanto a los procedimientos adelantados en la Tesorería de la Cooperativa se tiene que :

- Se realizan arqueo de Caja en promedio dos (2) veces al mes. Los arqueo los realiza el Revisor Fiscal y son aprobados por la gerencia.
- Mensualmente se efectúan conciliaciones bancarias en forma oportuna.
- Se realizan consignaciones en cheque y en efectivo.
- El registro de las cuentas por cobrar y por pagar se mantiene actualizado ya que toda transacción se registra directamente en el sistema contable.
- Como política de cuentas por pagar, se tiene establecido como plazo máximo a 6 meses, al igual que para las cuentas por cobrar.

- Para el manejo de caja menor, todo gasto menor a \$100.000 sale de la base de caja menor que la maneja tesorería y es reembolsable cuando los gastos sean ya el 85% de la base de caja menor.

Tiene la cooperativa la papelería apropiada para el registro de todas las transacciones que en ella se adelantan, sirviendo de soporte para la producción de la información contable.

Entre los papeles que son utilizados, además de los tradicionales Comprobantes de Ingresos, Egresos, Caja Menor, constancia de vacaciones, liquidación de prestaciones sociales, fechas de ingreso y relación de días aportados conductores para el año, liquidación de incapacidad, es importante destacar aquí, los siguientes:

- Recibo, en el cual se registra diariamente el dinero que aporta el propietario, especificando el destino de esos recursos.

- Formato de informe, mediante el cual se anota en la sección de personal alguna novedad.

Es posible concluir que la Cooperativa posee la papelería adecuada a su objeto social, y su correcto diligenciamiento permite registrar todas las operaciones que se desarrollan en la cooperativa y permiten producir una información contable de buena calidad.

Valga anotar que la cooperativa posee alguna tecnología en cuanto a : Computadores, paquetes contables, Internet, página Web, correo electrónico, pero no cuenta con sistema de comunicación entre la central y las oficinas de despacho y conductores, hecho que la coloca en situación de no modernidad, porque actualmente la tecnología permite acceder a la información (vital para la toma de decisiones) de manera ágil, teniendo los equipos apropiados.

En el seno mismo de la Cooperativa se presentan obstáculos que impiden el desarrollo de las actividades programadas, las cuales dificultan el control y la toma de decisiones. El recurso humano es responsable y trabajador, pero el nivel de capacitación del personal operativo no es adecuado, a menudo ocasiona errores que perjudican el normal desarrollo de las actividades contables.

Para lograr que los planes trazados den el resultado esperado, o sea, la obtención de sus objetivos, políticas, procedimientos, debe darse una comunicación lo suficientemente concreta entre las personas que directa e indirectamente se encuentran comprometidas, tanto en lo planeado como en la ejecución del mismo, siendo la única forma de poder lograr una completa satisfacción, eficiencia y fruto dentro del marco empresarial tanto interna como externamente. En la cooperativa la falta de buena comunicación entre personas vinculadas genera errores dando

como resultado falencias que son difíciles de corregir, por ende, la administración debe desarrollar habilidades en la conducción grupal como una nueva alternativa de estímulo a su gente y de creación de la actitud positiva hacia el mejor desempeño de las tareas.

En cuanto a factores externos, se consideran inicialmente los que influyen dentro del entorno del sector al cual pertenece. Estos factores también pasan desapercibidos en las planeaciones financieras, ignorando cómo van a reaccionar la competencia, los usuarios, entre otros.

Ahora, la empresa como entidad sin ánimo de lucro, por ser persona jurídica, está obligada a llevar contabilidad basado en los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados para el sector solidario. Las políticas de contabilidad y de preparación de los estados financieros de la Cooperativa están acordes con las normas contables establecidas en Colombia y se han tenido en cuenta los conceptos básicos y reglas en el registro de información contable, lo cual permite que la información sea comprensible, pertinente y confiable.

La empresa utiliza el Plan Único de Cuentas para entidades del Sector Solidario expedido mediante Resolución No. 1515 del 27 de Noviembre de 2.001.

El periodo contable está comprendido entre Enero 01 a Diciembre 31 durante el cual se preparan los estados financieros de propósito especial y con corte a 31 de Diciembre emite estados financieros de propósito general los cuales presentan la situación financiera, los resultados de las operaciones, los cambios en el patrimonio y en la situación financiera, así como los flujos de efectivo y las respectivas notas de contabilidad, sin embargo, el análisis financiero a los estados contables no se lleva a cabo, dificultando la evaluación del desempeño financiero y operacional de los mismos y afectando la acertada toma de decisiones.

La Gerencia, Contador y Revisor Fiscal presentan informes ante el Consejo de Administración y Asamblea General de Asociados, con el fin de examinar la situación financiera y administrativa de la organización.

La cooperativa por ser una entidad sin ánimo de lucro, además de contribuir eficazmente con las funciones del Estado a través de la realización de actividades que buscan un fin social en beneficio de los asociados y la comunidad en general, debe generar excedentes que le permitan mantener el valor de su patrimonio en el tiempo y renovar constantemente los activos que se encuentran al servicio del objeto social. El excedente del ejercicio obtenido al final del periodo fiscal se distribuye de acuerdo a la Ley 79 de 1.988 así: 20% para el Fondo de Educación, 10% para el Fondo de Solidaridad, 20% para Reservas y el 50% restante se reparte entre la responsabilidad pendiente y el Fondo de Bienestar Social.

Los usuarios internos de la información financiera son: Gerente, Consejo de Administración y Junta de Vigilancia, quienes tienen un interés directo con la cooperativa para llevar a cabo su planificación y gestión. Entre los usuarios externos están: Cámara de Comercio, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, Entidades Bancarias, Superintendencia de Puertos y Transporte, Secretarías de Tránsito Municipales, Ministerio del Transporte y Superintendencia de Economía Solidaria.

La cooperativa no es contribuyente del impuesto sobre la renta y complementarios, según lo contempla el Artículo 19 numeral 5º del Estatuto Tributario en el cual establece que: las entidades sin ánimo de lucro son exentas del impuesto. Por otra parte no es responsable del impuesto a las ventas por pagar puesto que el transporte es un servicio excluido, según lo estipula el artículo 476 del E.T. en el numeral 2º.

En cuanto a Retención en la Fuente, la cooperativa como toda persona jurídica es sujeto activo de retención de acuerdo al artículo 368 del E.T. Por lo tanto debe presentar declaración mensual de retención en la fuente. La Cooperativa COOTRANSCOR LTDA. tributa el impuesto de Industria y Comercio anualmente. Es de aclarar que la Cooperativa no tributa Retención de ICA

De esta manera se puede decir que la cooperativa cumple a cabalidad con todas y cada una de las disposiciones legales vigentes que le han impuesto como consecuencia del giro normal de su objeto social. El pago de las obligaciones que se desprenden de las disposiciones legales lo efectúa cumplidamente en las fechas que para el efecto señala el Estado.

Aunque no existe queja de parte de los empleados sobre la comodidad que les ofrece la planta física, el equipo de investigación pudo constatar que las instalaciones en las cuales funciona el área contable, deben ser mejoradas porque se presenta congestión de personas y aglomeración de documentos de trabajo.

El sistema de contabilidad produce balance y estado de excedentes. Una mirada a los estados financieros de los últimos años, se pudo realizar una primera aproximación a la situación financiera de la empresa.

La tendencia financiera de la cooperativa en los últimos años es de deterioro en los activos que se refleja en la disminución a precios reales de la utilidad neta.

4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA DE CONTROL

El análisis DOFA consiste en identificar los factores determinantes del medio externo y del medio interno que de manera crítica y significativa afectan el comportamiento del sistema de control : debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas.

Los factores externos se constituyen en oportunidades o amenazas, estos factores deben ser identificados, evaluados y ordenados de tal manera que puedan dar una visión clara del medio en el cual se desarrollan las actividades de la organización.

Los factores internos están bajo el control de los directivos de la organización quienes, con sus decisiones y acciones, pueden modificarlos. Los factores internos negativos se denominan debilidades y los positivos se denominan fortalezas.

- Diagnóstico Interno.

- Matriz de Evaluación de Factores Internos(MEFI).

Área : Gerencia.

A partir de la observación directa en las instalaciones de la empresa, así como con la información suministrada directamente por personal administrativo de la cooperativa presenta el siguiente resumen en la matriz MEFI.

F/D : Fortaleza o debilidad DM: Debilidad Mayor dm: Debilidad Menor

Fm : Fortaleza Menor FM : Fortaleza Mayor

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
PLANEACION :					
1. Inexistencia de misión, visión, principios corporativos y objetivos estratégicos.	D	X			
2. Incipiente formulación de estrategias.	D	X			
3. Las directrices trazadas por el gerente, no tienen respaldo técnico de actividades de planeación sistemática.	D	X			
ORGANIZACIÓN :					
1. La empresa no tiene organigrama actualizado	D		X		
2. No se concibe el control como herramienta administrativa	D	X			
3. El nivel de autoridad se encuentra claramente definido.	F				X
4. Existe una deficiente estructura organizacional.	D	X			

5. Inexistencia de principios corporativos	D		X		
6. Flujo de información no está claramente establecido.	D		X		
DIRECCIÓN					
1. La dirección de la organización se encuentra en cabeza del Gerente y del Consejo de Administración que no conocen el diseño y aplicación de herramientas administrativas	D	X			
2. La gerencia propicia un buen ambiente de trabajo.	F				X
3. Excelente relación entre el nivel directivo y los empleados de la empresa.	F				X
4. Falta de capacitación en dirección empresarial del gerente y de los miembros del Consejo de Administración	D		X		
5. Bajo nivel de ingresos operativos	D		X		
6. En cabeza del Gerente recae la toma de decisiones de mayor importancia.	F			X	
7. Falta de conciencia sobre la importancia administrativa del sistema de control	D	X			

Fuente: Esta Investigación

Área : CONTROL

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
- El control no tiene que ver con el área operativa de la cooperativa	D	X			
- La dirección de la cooperativa no propicia la cultura del control como herramienta administrativa.	D	X			
- Ausencia de plan de control integral	D	X			
- La Revisoría Fiscal no abarca aspectos administrativos y operativos	D		X		
- Deficiente gestión para dotar al sistema de control de herramientas técnicas.	D	X			

Fuente: Esta Investigación

- **Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).** Luego de seguir la mecánica de la Planeación Estratégica se estableció la valoración de 57% para las oportunidades y 43 % para las amenazas, en el entendido que el sistema de control tiene más oportunidades que amenazas, porque de lo contrario estaría en peligro de desaparecer, lo cual es imposible, porque está establecido por fuerza de ley.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS(MEFE)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	CALIF.	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Necesidad de mejorar el funcionamiento de la cooperativa	0.03	3	0.09
2. Oferta de mejores servicios	0.10	4	0.40
3. Competencia en el sector transportador	0.06	4	0.24
4. Revisoría Fiscal competente	0.09	4	0.36
5. Disponibilidad de información contable, financiera y no financiera para adelantar el control	0.05	4	0.20
6. Talento humano para adelantar el control mercado	0.06	4	0.24
7. Posibilidad real de implementar el modelo COSO para el sistema de control interno de la empresa	0.08	4	0.32
8. Disposición de compromiso de los asociados y dirección para apoyar al sistema de control interno	0.07	4	0.28
9. Campañas para fortalecer la cultura de control en la cooperativa	0.03	3	0.09
	0,57		2,22
AMENAZAS			
	PESO %	CALIF.	PESO PONDERADO
1. Falta de conocimiento sobre la importancia del control entre directivas	0.06	1	0.06
2. Desconocimiento del alcance de las acciones de control de parte de empleados	0.06	1	0.06
3. Alcance de la Revisoría Fiscal solo a lo contable y financiero	0.05	1	0.05
4. Falta de información contable, financiera y operat.	0.07	1	0.07
5. Control interno fuera del área operativa	0.02	2	0.04
6. Falta de tecnología en el sistema de control	0.06	1	0.06
7. Deficiente estructura administrativa	0.02	2	0.04
8. Ausencia de principios corporativos	0.07	1	0.07
9. Herramientas administrativas obsoletas	0.02	2	0.04
	0,43		0,49
TOTAL	1.00		2.71

Fuente: Esta Investigación

- Matriz interna - externa.

Interna : Fortalezas Calificación : 8 Debilidades : Calificación : 4

Externa : Oportunidades Calificación : 9 Amenazas Calificación : 5

La Cooperativa tiene fortalezas a nivel interno, como honradez y capacidad de trabajo del personal administrativo, existencia de Revisor Fiscal altamente capacitado, voluntad de cambio de la dirección de la empresa, disponibilidad de

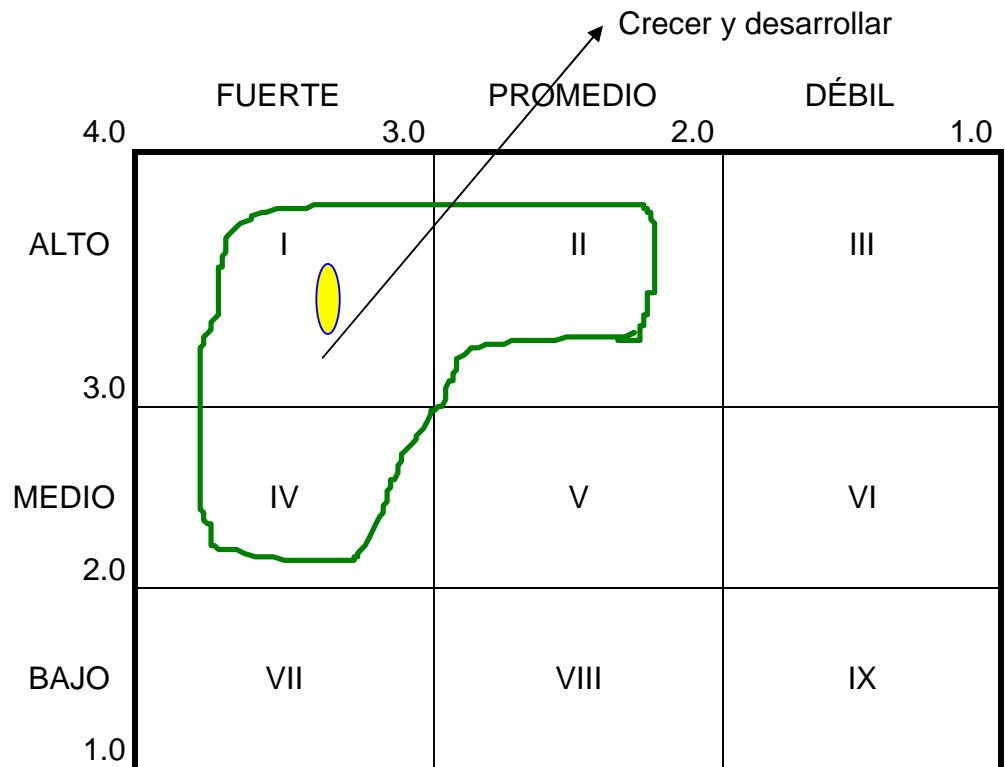
información contable y financiera, que permiten augurar que de implementarse estrategias funcionales se podrá mejorar el desempeño en el futuro del sistema de control y se optimizará el desarrollo de la actividad cooperativa y la calidad de la prestación del servicio de transporte de pasajeros y carga. Por lo que se le otorga a este aspecto una calificación de 8.

Internamente se presentan en la empresa debilidades de tipo de carencia de herramientas administrativas (principios corporativos, organigrama, manual de funciones, de procedimientos, falta de gestión administrativa, ausencia de cultura de control), pero que con la implementación del Modelo COSO serán corregidas en el corto y mediano plazo.

Por esta razón se le da una calificación de 4.

Relacionando las fortalezas con las debilidades se le otorga una calificación de 4 puntos (por la diferencia entre 8 y 4), que ubica al sistema de control interno en el nivel fuerte – alto en la matriz IE.

MATRIZ INTERNA - EXTERNA (IE)



Fuente: Esta Investigación

4.4 MAPA DE RIESGOS DE COOTRANSCOR LTDA.

La determinación de los riesgos de la empresa, su categorización, priorización, y el levantamiento de los mapas de riesgos, se consideró la probabilidad de ocurrencia del riesgo entre 1 y 10, de acuerdo a las pautas establecidas por CAVASSI R. Alfonso, en el libro "Un enfoque Integral sobre auditoría con base en riesgos" de la Biblioteca Financiera ICOED-U.T., Madrid, 2006. Páginas 23 a 45.

Tabla 1. Valoración de riesgos en la Empresa

Riesgos	Empleados		Probabilidad	Impacto		
	Número	%		A	M	B
1. Riesgo : Exceso de Trabajo						
	9	31%	7	Alto		
	1	3%	1		Medio	
	3	10%	3	Alto		
	2	7%	2		Medio	
	2	7%	2	Alto		
2. Riesgo : Recursos Tecnológicos						
	6	21%	5	Alto		
	1	3%	2		Medio	
	3	10%	4	Alto		
	2	7%	1		Medio	
	2	7%	2	Alto		
	1	3%	1		Medio	
3. Riesgo : Recursos Físicos						
	5	17%	5	Alto		
	2	7%	1		Medio	
	1	3%	2			Bajo
	2	7%	2	Alto		
	1	3%	1		Medio	Bajo
	3	10%	2	Alto		
4. Riesgo : Deficiente Asistencia Administrativa						
	3	10%	3	Alto		
	1	3%	1		Medio	
	3	10%	3		Medio	
	4	13%	4	Alto		
5. Riesgo : Atención al usuario						
	4	13%	2	Alto		
	5	17%	5	Alto		
	2	7%	1	Alto		
	6	21%	6	Alto		
	2	7%	2		Medio	

6. Riesgo : Personal Insuficiente						
	2	7%	2	Alto		
	1	3%	1		Medio	
	5	17%	3	Alto		
	1	3%	1	Alto		
7. Riesgo : Desconocimiento del Manual de Funciones						
	2	7%	2	Alto		
	3	10%	3	Alto		
	3	10%	3	Alto		
8. Riesgo : Capacitación*						
	1	3%	1		Medio	
	3	10%	5	Alto		
	2	7%	2		Medio	
	2	7%	2	Alto		
9. Riesgo : Falta Manual de Procedimiento						
	5	17%	5	Alto		
	6	21%	6	Alto		
	4	13%	4	Alto		
10. Riesgo :						
	1	3%	1	Alto		
	1	3%	1		Medio	
	1	3%	1	Alto		
	1	3%	1	Alto		
11. Riesgo : Diferentes funciones al cargo						
	1	3%	1		Medio	
	2	7%	2	Alto		
	1	3%	1		Medio	
12. Riesgo : Falta de Comunicación						
	1	3%	1	Alto		
	3	1'	3	Alto		
13. Riesgo : Archivo						
	1	3%	1			Bajo
	2	7%	2			Bajo
	3	10%	2	Alto		
14. Riesgo : Información desactualizada						
	1	3%	1	Alto		
	1	3%	1			Bajo

	1	3%	1	Alto		
	1	3%	1			Bajo
15. Riesgo : Planeación						
	2	7%	2	Alto		
	2	7%	2	Alto		
	1	3%	1		Medio	
	2	7%	2	Alto		
	1	3%	1		Medio	
16. Riesgo : Falta de Motivación						
	1	3%	1	Alto		
	2	7%	2	Alto		
17. Riesgo : Nómina						
	2	7%	2	Alto		
	1	3%	1	Alto		
18. Riesgo : Compras						
	6	21%	6	Alto		
19. Riesgo : Perfil para el cargo						
	1	3%	1		Medio	
20. Riesgo : Recursos Financieros						
	1	3%	1	Alto		
	1	3%	1			Bajo
	1	3%	1		Medio	
21. Riesgo : Ausencia de mapa de riesgos						

Fuente: Esta Investigación

*El riesgo 8, indica como la capacitación incide en el desempeño del empleado.

Ahora con respecto a los riesgos en el área directiva, los hallazgos se muestran en la tabla siguiente a nivel de aspectos positivos y riesgos.

Tabla 2. Riesgos en la Empresa relacionados con los principios corporativos

1). CULTURA EMPRESARIAL	RIESGOS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B
A. Principios establecidos			X	X		
B. Valores		X		X		
C. Imagen ante clientes	X			X		
2). DISEÑO ESTRATEGICO						
A. Diagnostico para conocer problemas	X			X		
B. Planes estratégicos en corto y largo plazo		X			X	
C. Visión			X			X
D. Misión			X			X
E. Objetivos			X			X
F. Plan estratégico definido ampliamente	X			X		
G. Estructura organizacional flexible	X			X		
3). CONTROL DE GESTION						
A. control de bienes		X			X	
B. Procedimientos adecuados de operaciones	X			X		
C. Indicadores de gestión	X			X		
D. Utiliza bien los recursos		X			X	

Fuente: Esta Investigación

Los hallazgos de los riesgos encontrados en :

- Sistemas de información
- Gerencia del talento humano
- Gestión de calidad
- Acciones de planeación
- Estructura administrativa, son :

Tabla 3. Otros riesgos en la empresa

1).SISTEMAS DE INFORMACIÓN	FORTALEZA			RIESGOS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
a. Tecnología adecuada		X					X		
b. Nivel tecnológico de la empresa		X			X		X		
c. Servicios de buena calidad			X	X			X		
d. Afecta la tecnología, el proceso productivo de la empresa		x			x		x		
2). RECURSOS HUMANOS									
a. Normas para medir desempeño empleados		X			x			X	
b. Funciona en la empresa unidad de personal	X					X			X
c. Proceso de selección e inducción			X	X			X		
d. Motivación y reconocimiento			X	X			X		
e. Capacitación			X	X			X		
f. Promoción de personal			X	X			X		
g. Condiciones físicas adecuadas		X			x			x	
3). CALIDAD									
a. Existe análisis y evaluación			X	X			X		
b. Se analizan necesidades de los usuarios del servicio (Transp. y enc.)		X			x			x	
c. Seguimiento permanentemente a los planes y proyectos			X	X			x		
d. Coordinación y desarrollo de proceso de toma de decisiones		X			X				
4). PLANEACION									
a. Existe sistema de planeación para cada unidad o dependencia		X			x			x	
b. Plan de capacitación y evaluación		X			x			x	
c. Se tienen en cuenta las necesidades específicas de cada unidad o subsistema		X			x			x	
d. Se articulan los procesos y procedimientos de cada unidad			X	X			x		
e. Se tiene planeación estratégica			X	X			x		
5). ADMINISTRACION									
a. Es clara la estructura organizacional de la empresa	X					X			X
b. Conoce el personal los procedimientos y responsabilidades		X			x			x	
c. La administración facilita la iniciativa personal			X	X			x		
d. La administración motiva el mejoramiento continuo			X	X			X		
e. Existen sistemas de autoridad	X					X			X
f. Existe delegación de funciones y descentralización			X	X			X		

Problema	características del problema
<p>Los problemas mas representativos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> -La falta de proceso en la selección e inducción del personal, la falta de motivación y reconocimiento. -La deficiencia administrativa y tecnológica. - Falta planeación en la dirección de las dependencias - No se articulan los procesos y procedimientos de cada unidad 	<p>No existe la suficiente proyección organizacional que motive a los empleados, porque no hay promoción en los cargos, ni se recompensan los meritos personales, y esto hace que haya desmotivación y falta de interés para realizar el trabajo, además el espacio físico de algunas unidades es muy reducido y eso dificulta el trabajo, otro problema es la falta de recursos de oficina lo que dificulta la optima prestación del servicio.</p>

Fuente: Esta Investigación

Tabla 4. Diagnóstico sobre riesgos externos

	Oportunidad			Riesgos			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1). ECONOMICOS		X			X			X	
2). POLITICOS									
a. Competencia		X			X			X	
b. Normas impositivas			X	x			x	Y6	
3). SOCIALES									
a. Distribución ingreso		X			X			X	
b. Desempleo			X	x			x		
4). TECNOLÓGICOS									
a. Nivel de tecnología	X					x			x
b. flexibilidad procesos			X	x			x		
5). GEOGRAFICOS									
a. Ubicación	X					x			x
b. Clima	X					x			x
c. Estado de las vías y vehículos			x	x			x		

Fuente : Esta Investigación

Tabla 5. Descripción general de algunos riesgos

Riesgo	DESCRIPCIÓN	POSIBLES CONSECUENCIAS
1. Compras	-Falta de controles en el manejo de fondos y servicios. -No contar con cotizaciones reales a precios de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Imposibilidad de llevar controles en la utilización de recursos ❖ Falta de direccionalidad por la carencia de planeación y gestión del presupuesto ❖ Desvío de recursos ❖ Incumplimiento en los objetivos y metas programadas
2. Atención al usuario	Flujo excesivo de personas que requieren atención inmediata	<ul style="list-style-type: none"> - Demora y Mala atención a usuarios tanto internos como externos ❖ Imagen negativa y poca credibilidad en la empresa ❖ Quejas y reclamos
3. Falta de Planeación	-No existen políticas ni principios básicos para la elaboración y ejecución de planes en las diferentes unidades	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Desorden administrativo ❖ Derroche o desaprovechamiento de recursos ❖ Acumulación de trabajo ❖ Manejo indebido de funciones ❖ Incumplimiento de objetivos y metas ❖ Imposibilidad en la identificación de errores causados por la mala planeación
	-Ausencia de estudios de seguimiento y evaluación de los procesos o actividades que se realizan. - Falta de aplicación de los principios de eficacia, eficiencia, economía, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dificultad para identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en la organización ❖ Imposibilidad de determinar impacto y logros ❖ Ausencia de controles
4. Personal insuficiente	-No se cuenta con el talento humano necesario para cubrir los procesos. -Falta de coordinación y desarrollo en el proceso de vinculación. -Selección de personas inadecuadas para los cargos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Inoportunidad en la atención de las necesidades de los ciudadanos ❖ Mala atención e imagen negativa ❖ Volumen de trabajo ❖ Imposibilidad de llevar acompañamiento y seguimiento directo de los programas ❖ Demora en el manejo de correspondencia ❖ Incumplimiento en la entrega de informes ❖ Tardanza en la atención de solicitudes. ❖ Impedimento para la ejecución exitosa de los procesos ❖ Baja competitividad de la empresa o entidad

5.Diferentes funciones al cargo	-Funciones que no corresponden al cargo -Procesos y procedimientos no acordes con las políticas establecidas para el desempeño del cargo.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Acumulación e incumplimiento de tareas ❖ Mala atención ❖ Manejo indebido de las funciones en las diferentes unidades ❖ Conflictos entre compañeros de trabajo
6.Deficiente asistencia administrativa..	No se presta una adecuada asistencia administrativa en los métodos para realizar los procesos adecuadamente	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Información insuficiente para realizar las funciones ❖ Mal desempeño por falta de asesoría administrativa
	Bajo perfil del profesional para realizar sus funciones	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Deficiente desempeño de las funciones
7.Falta de identificación de riesgos	Los empleados no son concientes de los riesgos que les pueden impedir la adecuada realización de sus funciones	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Incumplimiento de metas y objetivos ❖ Vulnerabilidad al riesgo ❖ Imposibilidad de realizar acciones preventivas ❖ Pérdida de recursos
8.Insumos	Falta de planeación para la distribución de recursos e insumos en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pérdida de recursos de la cooperativa. ❖ Material insuficiente para cubrir las necesidades tanto internas como externas
	Proveedores que no cumplen con las exigencias	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Incumplimiento en los pedidos ocasionando demoras en la entrega
9.Volumen de trabajo	-Acumulación de trabajo por priorizar otras labores y realización de funciones que le corresponden a otras personas -Falta establecer políticas y coordinar	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Incumplimiento y demora en la entrega de documentos ❖ Mala atención a los usuarios ❖ Estrés en el funcionario ❖ Desmotivación ❖ Acumulación de trabajo ❖ Procesos importantes no realizados ❖ Errores al realizar su trabajo ❖ Reducción en la disponibilidad de tiempo para

	las actividades	<p>realizar seguimiento a otros proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ineficiencia e ineficacia ❖ Desorden administrativo
10. Recursos Físicos	Espacios físicos no muy adecuados para desempeñar las funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Hacinamiento ❖ Mala atención ❖ Perdida de documentos ❖ Desmotivación ❖ Estrés ❖ Congestión y volumen de trabajo
11. Recursos Tecnológicos	Sistemas de información deficientes y equipos que no corresponden a las necesidades requeridas	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ineficiencia en el cubrimiento de las necesidades de los usuarios ❖ Deficiente acceso a la información ❖ Demora en la entrega de documentos exigidos ❖ Perdida de tiempo ❖ Filtro de información antes de ser oficializada ❖ Falta de información y de confidencialidad
	Hasta el momento no se han adoptado desarrollos tecnológicos para responder a los requerimientos, exigencias, objetivos y compromisos adquiridos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mayor contacto con el público porque este no puede obtener la información debido a la insuficiencia de recursos tecnológicos ❖ Incidencia en el procedimiento y calidad de la información en cuanto a agilidad, impidiendo de esta forma la ejecución de los procesos de manera oportuna y afectando la competitividad de la empresa o entidad
	Alta centralización de la información	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Centralización del poder o autoridad ❖ Discrecionalidad y posible extralimitación de funciones ❖ Dificultad para implantar controles
12. Desconocimiento del manual de funciones	No se tiene claro ni formalmente comunicadas las funciones que deben realizar y la forma de hacerlas	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ineficiencia en el cumplimiento de labores ❖ Funciones que no corresponden al cargo ❖ Desorden administrativo por ausencia de funciones claras ❖ Actuación indebida por desconocimiento de sus funciones ❖ Funciones sin realizar ni controlar ❖ Impedimento para determinar responsabilidades ❖ Desperdicio de funcionarios de eficiente y eficaz productividad ❖ Incumplimiento de la normatividad ❖ Disminución de la calidad de los servicios ❖ Posible extralimitación de funciones

13.Capacitación	<p>-Personal sin las condiciones para desarrollar su trabajo con calidad y la empresa o entidad no tiene programas permanentes de formación.</p> <p>-Personal no capacitado para desempeñar el cargo.</p> <p>-Programas deficientes de inducción e integración para los funcionarios nuevos.</p> <p>-Deficiencias en el diagnóstico de necesidades de capacitación</p>	<p>- Mal desempeño de las funciones en las diferentes instancias</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Repercusión desfavorable en la eficiencia del funcionario ❖ Incumplimiento por desconocimiento de la normatividad ❖ Programas de capacitación que no apuntan a los requerimientos del cargo ❖ Disminución en la calidad del servicio ❖ Ineficiencia administrativa ❖ Mala atención ❖ Personal competente insuficiente ❖ Trabajos realizados sin calidad ❖ Afecta la competitividad de la empresa o entidad ❖ Impedimento en la ejecución exitosa de los procesos que afectan la competitividad de la empresa o entidad ❖ Procedimientos importantes no realizados ❖ Desperdicio de funcionarios de eficiente y eficaz productividad
14.Archivos	Inadecuado manejo de expedientes y documentos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Desorganización y caos en el manejo de documentos ❖ Perdida de documentos ❖ Dificultad para encontrar la documentación requerida
	Demora injustificada en la realización y entrega de certificados	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mala prestación del servicio ❖ Quejas y reclamos
	Archivos desactualizados e insuficientes; baja capacidad tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Errores en la información ❖ Deficiente confiabilidad de los documentos expedidos
15.Falta de comunicación	<p>-La información no fluye a lo largo y ancho de la empresa o entidad.</p> <p>-Mala interpretación de la información suministrada.</p> <p>- Desconocimiento de la actualidad de</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Distorsión de la información ❖ Manejo de información al acomodo de cada funcionario ❖ Repercute desfavorablemente en la cultura organizacional ❖ Desmotivación en el personal ❖ Roces entre funcionarios ❖ Opiniones ignoradas ❖ Disminución del trabajo en equipo ❖ Conductas encaminadas a incrementar un mal

	los planes y programas de la empresa o entidad.	ambiente entre unidades} ❖ Imposibilidad para generar una cultura de eficiencia y efectividad desconocimiento de los procesos que se adelantan en la empresa.
16. Motivación	-Algunos empleados se muestran inconformes con el direccionamiento que la administración da a sus cargos. -Deficiente proyección institucional a causa de la falta de entusiasmo, dedicación e interés para realizar las funciones	❖ Bajo compromiso de los funcionarios con el buen manejo de la organización ❖ Bajo compromiso para realizar bien sus funciones ❖ Trabajos realizados sin calidad ❖ Falta de transparencia ❖ Poca agilidad en la prestación de los servicios ❖ Perdida de experiencia institucional ante retiros de personal ❖ Incumplimiento de las labores asignadas ❖ Perdida de tiempo ❖ Insatisfacción con la empresa
17. Información desactualizada	La Falta de coordinación y las deficiencias en los sistemas de información hacen que los procesos sean dispendiosos y poco confiables	❖ Información inoportuna e incompleta ❖ Repercusiones desfavorables en la eficiencia de las funciones ❖ Deficiente confiabilidad de la información ❖ Perdida de recursos ❖ Desorden administrativo ❖ Deficiencias en la prestación de los servicios ❖ Estrategias de comunicación que no son acordes a las necesidades
	Desorganización en los flujos de información	❖ Distorsión de la información ❖ Falta de comunicación entre funcionarios y/o unidades ❖ Inexactitud en la información transmitida
18. Ausencia de manuales de procedimiento	-No se tienen formalmente establecidos manuales de procedimientos para realizar las funciones y por lo tanto no son adoptados e implementados. -Se desconoce la relación entre los procedimientos internos y externos y no se ejerce control sobre los mismos	❖ La finalidad y forma de los tramites y procedimientos puede ser alterada en cualquier momento por desconocimiento de la persona ❖ Incapacidad de realizar seguimiento a las actividades ❖ No es posible identificar los errores causados por la mala administración de los que obedecen a actos contrarios de la ética del servidor publico ❖ Ineficiencia en el cumplimiento de las funciones ❖ Dificultad para llevar a cabo seguimiento y evaluación de los factores que inciden sobre la eficiencia y la eficacia ❖ Deficiencias importantes en la forma de realizar las funciones ❖ Actuaciones indebidas por desconocimiento de los procedimientos ❖ Desconocimiento de las responsabilidades

Fuente: Esta Investigación

Se toman los riesgos que presentan alta probabilidad de ocurrencia (A) y alto impacto, para ubicarlos en Prioridad B. En Prioridad C, se ubican los riesgos de probabilidad B e Impacto B. Y en prioridad C se ubican los riesgos de probabilidad B e impacto A.

Tabla 6. Riesgos en la Empresa

RIESGOS	P	I
1- Exceso de Trabajo	A	A
2- Recursos Tecnológicos	B	A
3- Recursos Físicos	A	A
4- Deficiente Asistencia Administrativa	A	A
5- Atención al usuario	A	A
6- Personal insuficiente	B	B
7- Desconocimiento de manual de funciones	A	A
8- Capacitación	B	B
9- Falta de manual de procedimientos	A	A
10- Amiguismo	B	A
11- Diferentes funciones al cargo	A	A
12- Falta de comunicación	A	A
13- Archivo	A	A
14- Información desactualizada	B	B
15- Planeación	A	A
16- Falta de motivación	A	A
17- Nómina	A	A
18- Compras	A	A
19- Perfil para el cargo	A	A
20- Recursos financieros	B	A
21- Ausencia de mapa de riesgos	A	A

Fuente: Esta Investigación

Figura 16. Matriz de priorización de riesgos

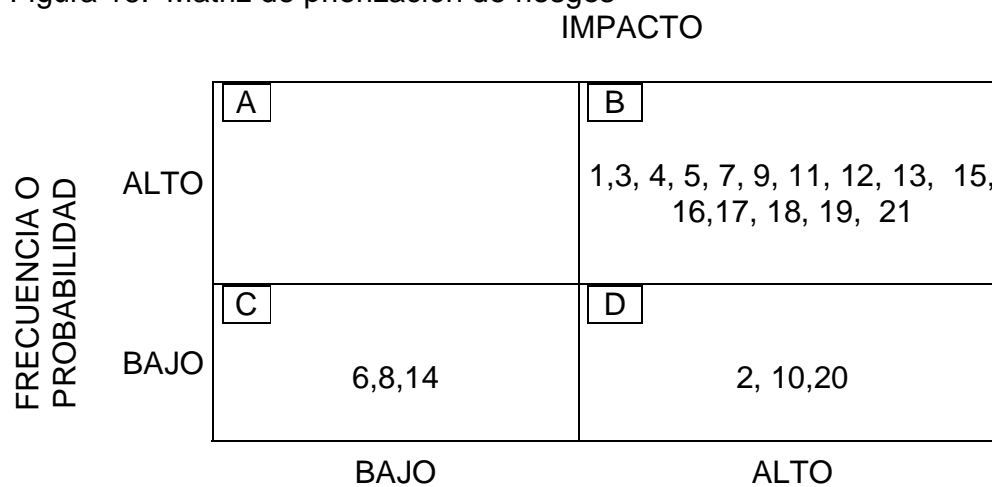


Tabla 7. Mapa de riesgos

#	RIESGO	I M	PR	CONTROL EXISTENTE	N R	ACCION DE CONTROL	RESP	Cronograma	INDICADOR
1	RECURSOS FÍSICOS	A	A	❖ No existen controles	A	-Adecuación de la planta física (oficinas), -Reubicación de dependencias más necesitadas de espacio físico	Gerencia	Junio - Septiembre de 2011	Comprobar que las instalaciones se adecuen de acuerdo a las necesidades del personal y de las funciones del cargo
2	RECURSOS TECNOLÓGICOS	B	A	❖ No existen controles	A	-Aplicar la metodología apropiada de sistemas, capacitación permanente y mejorar la comunicación a nivel empresarial. -Determinar las necesidades específicas de información	Gerencia	Julio – Septiembre de 2011	-Control permanente de las directrices tecnológicas. -Verificar el cumplimiento de los procedimientos
3	DESCONOCIMIENTO DEL MANUAL DE FUNCIONES	A	A	❖ No existen controles	A	-Actualizar y comunicar los manuales de funciones en forma continua utilizando las técnicas apropiadas para su difusión y conocimiento.	cada unidad	Junio – Julio de 2011	-Verificación de las actualizaciones y que se comunique en todos los cargos -Verificación del cumplimiento del manual de funciones por parte de control interno
4	FALTA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	A	A	❖ No existen	A	-Levantar los manuales de procedimientos, utilizando un lenguaje comprensible y anexando definiciones y explicaciones cuando sea necesario, además los formatos para la realización de actividades	Cada unidad	Junio – Agosto de 2011	Verificar su realización y el entendimiento de estos por el personal, así como que la información sea pertinente y suficiente

5	COMPRAS	A	A	❖ Estatutos	B	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar cotizaciones a precios reales de mercado -Revisión de requisitos a proveedores -Establecer cláusulas de multas para incumplimientos y hacerlas efectivas 	Control Interno	Junio - diciembre de 2010	Verificar que el manual de funciones contemple lo relacionado a compras
6	VOLUMEN DE TRABAJO	A	A	❖ No existen controles	A	<ul style="list-style-type: none"> -Coordinar y desarrollar los procesos de vinculación del personal a la secretaria para que cada persona desempeñe bien su función -Determinar específicamente las funciones de cada subsistema o unidad para que no haya carga laboral excesiva 	Gerencia	Julio – Septiembre de 2010	Revisar los manuales de funciones y los registros de selección para comprobar si son idóneos para cada cargo
7	PERSONAL INSUFICIENTE	B	B	❖ Jefe de Personal	M	<ul style="list-style-type: none"> *Identificar el requerimiento de personal en las diferentes unidades. *Planes de contingencia para optimizar el trabajo y el tiempo. *Involucrar en la selección y capacitación del personal a los directivos y a la alta gerencia 	Jefe de Personal	Octubre – Diciembre de 2011	*Fijar criterios específicos para la realización de cada función a fin de que el personal sea apto y suficiente para desempeñar los trabajos de cada subsistema.

8	DEFICIENTE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA	A	A	❖ Jefe inmediato	M	*Monitoreo permanente a los planes, programas y proyectos de la institución. *Aplicar la metodología de evaluación de la oficina de control. *Requerir oportunamente la información a las unidades o subdirecciones *Control permanente de directrices	Gerencia	Julio – Diciembre de 2010	Verificación del cumplimiento de los programas, planes y proyectos, tanto documentos como personal de existencia y claridad de las políticas
9	INFORMACIÓN DEFICIENTE Y DESACTUALIZADA	B	B	❖ No existen controles	M	*Elaborar un estudio para el manejo de la información y que cada unidad o subsistema hagan un requerimiento oportuno de la información a la dirección, como a los jefes de unidad con datos actualizados	Gerencia	Agosto – Noviembre de 2010	*Estudio realizado e implementado *Verificar que la información se realice por escrito a través de comunicación interna con la actualización de los datos
10	CAPACITACIÓN	A	A	❖ No existen controles	M	*Implementar un sistema de seguimiento a los procesos de capacitación *Elaborar un plan de capacitación y evaluación al personal de acuerdo a las necesidades de su cargo	Gerencia	Permanente-mente	# De personas capacitadas / total de personas. Verificar si la capacitación realizada cumple con los objetivos propuestos

11	NOMINA	A	A	❖ Jefe personal de	B	*Tener en cuenta las necesidades específicas de cada unidad o subsistema para así contratar el talento humano requerido	Gerencia	Julio – noviembre de 2011	Nómina
12	FALTA DE COMUNICACIÓN	A	A	❖ No existen controles	A	*Difundir los planes, programas, actividades y toda la información necesaria, a través de diferentes medios internos (circulares, carteleras, etc.	Gerencia	Diciembre de 2010 a Enero de 2011	Determinar los requerimientos específicos de información de manera clara verificando con cada unidad
13	DIFERENTES FUNCIONES AL CARGO	A	A	❖ Control Interno	B	*Involucrar en la elaboración del manual de funciones a los directivos de cada unidad o subsistemas y expertos en el área respectiva con el propósito de incluir solo las funciones para el cargo	Control Interno	Agosto de 2010 a Enero de 2011	Verificar que en la elaboración de los manuales si participen los directivos, funcionarios y expertos en el área respectiva
14	DESCONOCIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD	A	A	❖ Control Interno	A	*Capacitación del personal de planta y contratación, manuales actualizados sobre la normatividad y asuntos jurídicos. *Publicación de normas que rigen el actuar administrativo para el conocimiento de todo el personal .	Control interno	Junio – Diciembre de 2010	Verificar que el plan de capacitación contenga capacitaciones en asuntos jurídicos, de lo contrario incluirlo y comprobar su aplicación.

15	ATENCIÓN AL CLIENTE			❖ Despachos	B	*La atención al cliente es más considerada como consecuencia del exceso de trabajo y de realizar el trabajo bajo presión, ocasionando errores que no son revisados o detectados, por consiguiente, genera público que hace reclamaciones (podría disminuirse con un buen desempeño del cargo. *Acordar con los usuarios que expresen sus necesidades en proyectos		Permanente-mente	Verificar las funciones desarrolladas para que así no se presenten reclamos y no se tenga que atender frecuentemente tanto público.
16	FALTA DE MOTIVACIÓN	A	A	❖ No existen controles	B	*Campañas de motivación y establecer estímulos teniendo en cuenta las necesidades del cargo *Campañas de reconocimiento *Capacitar al personal encargado de las actividades de integración *Programas periódicos de reinducción.	Personal	Junio de 2011 a diciembre de 2012	*Test de motivación *Realización de actividades de participación, integrando todos los subsistemas y que se cumplan con calidad los programas de reinducción
17	FALTA DE MAPA DE RIESGOS	A	A	❖ Ningún control	A	*Identificación de los riesgos y realización de mapas de riesgos realizado a través de este estudio	Control Interno	octubre de 2011 a agosto de 2012	Comprobar la puesta en marcha del sistema de administración del riesgo por parte de control interno

Fuente: Esta Investigación

- **Mapa de riesgos para el área operativa.** Con este mapa de riesgos se puede ejercer control sobre las acciones que se deben implementar para mejorar las condiciones laborales y ambientales en que se encuentran los trabajadores de una empresa, donde el objetivo principal es realizar una evaluación diagnóstica de la situación de la empresa a través de la identificación y localización de los factores de riesgo existentes.

El mapa de riesgos en el área operativa de la Cooperativa COOTRANSCOR LTDA. se realizó con base en la GUÍA TÉCNICA COLOMBIANA 45 (GTC 45) ratificada por el Consejo Directivo del ICONTEC el 27 de Agosto del año 1997.

La guía tiene por objeto dar parámetros a las empresas en el diseño del panorama de factores de riesgo, incluyendo definiciones y requisitos entre los cuales se tiene :

- Condiciones de higiene : Factores de riesgo físico, factores de riesgo químico, factores de riesgo biológicos.
- Condiciones sicolaborales : Factores de riesgo sicolaborales (contenido de la tarea, organización del tiempo de trabajo, relaciones humanas, gestión)
- Condiciones ergonómicas
- Condiciones de seguridad : Factores de riesgo mecánicos, factores de riesgo eléctricos, factores de riesgo locativos, factores de riesgo físicos, factores de riesgo químicos.

Además la guía contempla la valoración de las condiciones de trabajo en forma cualicuantitativa. Es importante destacar que la GTC 45 presenta la metodología que fue seguida en este estudio para la elaboración del diagnóstico de las condiciones de trabajo, que se inicia con la identificación de factores de riesgo y su posterior valoración, utilizando el modelo propuesto por William T. FINE.

Identificación de factores de riesgo : Inicialmente para establecer el diagnóstico de las condiciones de trabajo, se identifican mediante la observación directa en el sitio de trabajo, de los siguientes aspectos :

Area : Ubicación del área o sitio de trabajo donde se identifican las condiciones de trabajo

Condición de trabajo

Fuente : Condición que está generando el factor de riesgo

Efecto : Posible efecto que el factor de riesgo puede generar a nivel de la salud del trabajador, el ambiente, el proceso, los equipos, etc.

Número de personas expuestas al factor de riesgo

- Tiempo de exposición al factor de riesgo
- Controles existentes a nivel de la fuente que genera el factor de riesgo
- Controles existentes a nivel del medio de transmisión del factor de riesgo

- Valoración de factores de riesgo : Una segunda etapa en el diagnóstico de las condiciones de trabajo es la valoración cualicuantitativa de cada uno de los factores de riesgo que han sido identificados, a fin de jerarquizarlos.

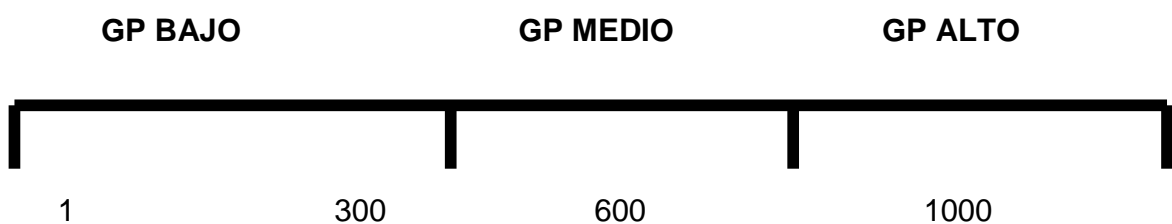
La valoración se establece con dos indicadores Grado de Peligrosidad (GP) y Grado de Repercusión (GR).

a. Grado de Peligrosidad (GP) :

Grado de Peligrosidad = Consecuencias x exposición x Probabilidad

Los tres factores a considerar son las consecuencias de una posible pérdida debida al riesgo, la exposición a la causa básica y la probabilidad de que ocurra la secuencia del accidente y las consecuencias.

Figura 17. Escala de valoración de peligrosidad



Fuente: Esta Investigación

Tabla 8. Escalas para la valoración de factores de riesgo que generan accidentes de trabajo

Valor	Consecuencias(*)
10	Muerte y/o daños mayores al valor de la camioneta
6	Lesiones incapacitantes permanentes y/o daños entre el 10 % y el 100 % del valor de la camioneta
4	Lesiones con incapacidades no permanentes y/o daños hasta el 10 % del valor de la camioneta
1	Lesiones con heridas leves, contusiones, golpes y/o pequeños daños económicos
Valor	Probabilidad
10	Es el resultado más probable y esperado si la situación de riesgo tiene lugar
7	Es completamente posible, nada extraño. Tiene una probabilidad de actualización del 50 %
4	Sería una coincidencia rara. Tiene una probabilidad de actualización del 20 %
1	Nunca ha sucedido en muchos años de exposición al riesgo, pero es concebible. Probabilidad del 5 %.
Valor	Tiempo de exposición
10	La situación de riesgo ocurre continuamente o muchas veces al día
6	Frecuentemente o una vez al día
2	Ocasionalmente o una vez por semana
1	Remotamente posible

Grado de Repercusión : Se considera el número de conductores afectados por cada riesgo a través de la inclusión de la variable que pondera el grado de peligrosidad del riesgo en cuestión.

El indicador Grado de Repercusión (GR) se establece multiplicando el Grado de Peligrosidad (GP) por un factor de ponderación que tiene en cuenta grupos de expuestos.

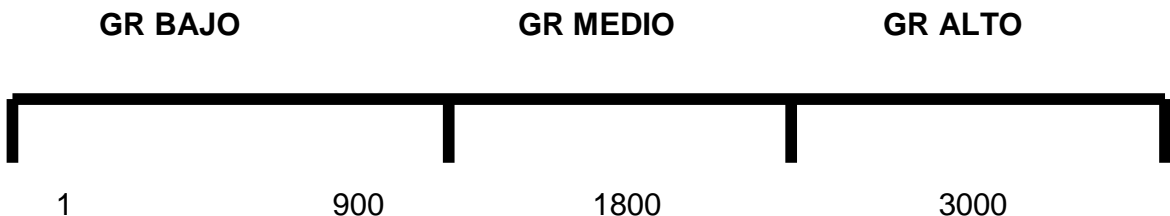
Tabla 9. Factores de Ponderación

Porcentaje de expuestos	Factor de ponderación
1% - 20% (entre 1 y 32 conductores)	1
21%-40% (entre 33 y 65 conductores)	2
41%-60% (entre 66 y 97 conductores)	3
61%-80 % (entre 98 y 130 conductores)	4
81%-100% (entre 131 y 162 conductores)	5

Fuente: Esta Investigación

Grado de Repercusión (GR) = Grado de Peligrosidad x Factor de Ponderación

Figura 18. Escala para priorizar los riesgos por grado de repercusión con (FP = 3)



Fuente: Esta Investigación

Tabla 10. Riesgos Físicos

Condición de trabajo factor de Riesgo	Fuente	Efectos posibles	Número de expuesto	Tiempo de exposición	Sistema control actual			C.	E.	P.	GP	INT1	FP	GR	INT2	Observaciones
					C. Fuen.	C. Medio	C. Indiv.									
Ruido	Radio	Dolor de oído	Entre 66 y 97	Continúa	No	No	No	4	10	7	280	GP Bajo	3	840	GR Bajo	Debe hacerse control periódico de nivel de ruido y educar al conductor
	Vehículo	Stres														
	Ambiente	Mal genio														
		Desconc.														
Calor	Vehículo	Malestar	Entre 1 y 32	Frecuente	No	No	No	1	6	7	42	GP Bajo	1	42	GR Bajo	Corresponde al
	Ambiente	Gripa														propietario
																mejorar el
Iluminación	Sol	Stres visual	Entre 66 y 97	Frecuente	No	No	No	6	4	6	144	GP Bajo	3	432	GR Bajo	Vehículo
	Luces	Accidentes														en casos de
	Otros vehíc.															calor e
	Luz de Vías															iluminación

Fuente: Esta Investigación

Tabla 11. Riesgos Químicos

Condición de trabajo factor de Riesgo	Fuente	Efectos posibles	Número de expuesto	Tiempo de exposición	Sistema control actual			C.	E.	P.	GP	INT1	FP	GR	INT2	Observaciones
					C. Fuen.	C. Medio	C. Indiv.									
Partículas respirables	Ambiente		Entre 1 y 32	Frecuente	No	No	No	1	6	10	60	GP Bajo	1	60	GR Bajo	Se debe controlar en forma continua las partículas respirables
Gases	Monóxido de carbono		Entre 34 y 65	Frecuente	No	No	No	4	6	7	168	GP Bajo	2	336	GR Bajo	Se debe vigilar la ventilación de estos gases

Fuente: Esta Investigación

Tabla 12. Condiciones Sicolaborales

Condición de trabajo factor de riesgo	Fuente	Efectos posibles	Número de expuesto	Tiempo de exposición	Sistema control actual			C.	E.	P.	GP	INT1	FP	GR	INT2	Observaciones
					C. Fuen.	C. Medio	C. Indiv.									
Contenido de la tarea	Trabajo repetitivo		62	Continua	No	No	No	4	10	10	400		4	1600	GR Medio	Debe establecerse jornadas de 8 horas diarias
	Monotonía															
Organización del tiempo de Trabajo	Turnos		62	Continua	No	No	No	4	10	10	400		4	1600	GR Medio	Debe establecerse jornadas de 8 horas diarias
	Descansos															
	Control del Tiempo															
Relaciones Humanas	Relaciones funcionales		Entre 37 y 54	Frecuente	No	No	No	6	6	7	252		3	756	GR Bajo	Debe establecerse actividades lúdicas y de integración
Gestión	Inestabilidad Laboral		Entre 37 y 54	Continua	No	No	No	1	10	10	100		3	300	GR Bajo	Debe mejorarse el sistema de contratación
	Remuneración															
	Seguridad															

Fuente: Esta investigación

Tabla 13. Condiciones Ergonómicas

Condición De trabajo factor de riesgo	Fuente	Efectos posibles	Número de expuesto	Tiempo de exposición	Sistema control actual			C.	E.	P.	GP	INT1	FP	GR	INT2	Observaciones
					C. Fuen.	C. Medio	C. Indiv.									
Condiciones ergónomicas	Diseño del asiento		Entre 34 y 65	Continúa	No	No	No	6	10	10	100		2	200	GR Bajo	Debe revisarse y medirse la ergonomía
	Carga dinámica visual															Debe revisarse jornadas de trabajo

Fuente: Esta Investigación

Tabla 14. Condiciones de Seguridad

Condición de trabajo factor de riesgo	Fuente	Efectos posibles	Número de expuesto	Tiempo de exposición	Sistema control actual			C.	E.	P.	GP	INT1	FP	GR	INT2
					C. Fuen.	C. Medio	C. Indiv.								
Factor de riesgo mecánico	Vehículo	Lesiones	Entre 34 y 65	Continúa	No	No	No	1	10	10	100	GP Bajo	2	200	GR Bajo
	Otros vehíc.														
Factor de riesgo locativo	Falta de aseo	Afecciones diversas	Entre 34 y 65	Frecuente	No	No	No	1	6	10	60	GP Bajo	2	120	GR Bajo
Factor de riesgo físico	Iluminación	Stress	Entre 66 y 97	Frecuente	No	No	No	1	6	10	60	GP Bajo	5	300	GR Bajo
	Contacto con combustibles	Irritación										Bajo			

Fuente: Esta investigación

5. ASPECTOS QUE PUEDEN SER IMPLEMENTADOS EN EL EJERCICIO DEL CONTROL INTERNO EN EMPRESAS DE TRANSPORTE MIXTO PASAJEROS Y ENCOMIENDAS EN CAMIONETA

El Transporte en el sentido más amplio de la palabra, no sólo es un servicio por medio del cual las cosas o personas pueden cambiar de lugar, siendo transportadas entre un determinado origen y destino, sino que también es una actividad indispensable que directamente participa en todos y cada uno de los procesos de producción y más allá, siendo medio fundamental en la comunicación social.

Fácilmente se puede establecer que de la extensión del servicio de transporte, de su nivel tecnológico y de su eficiencia, depende la integridad socio-económica, cultural y política de un determinada ciudad, región o país, así que con razón, desde hace años la compleja industria del transporte se ha convertido en una forma de medir el nivel de desarrollo de las regiones y naciones.

Después de observar y analizar durante un gran período de tiempo, el comportamiento del transporte automotor de pasajeros y encomiendas en la zona de la cordillera nariñense, se ha logrado establecer: El mal estado de las vías, la inseguridad, tarifas por debajo de los niveles de rentabilidad operativa esperados por los propietarios; alza en impuestos de rodamiento y excesiva tramitología. Estos factores unidos al ya deteriorado descenso en la calidad de vida de la población usuaria del servicio de transporte en camionetas, pueden llevar a aquellas empresas transportadoras que no cuenten con una sólida estructura administrativa, a un colapso económico derivado de la crisis monetaria en que pueden sumirse sus socios y afiliados.

Teniendo en cuenta que uno de los aspectos fundamentales de este tipo de entes es la organización administrativa (y de manera especial su departamento o área de control interno), importante herramienta para el logro de los objetivos sociales, se adelantó un estudio de la empresa COOTRANSCOR LTDA., precisamente sobre los aspectos antes mencionados, con resultados positivos como se demuestra en este informe, porque establece debilidades y propone alternativas de solución, de tal manera que su implementación permite que la empresa continúe ocupando el importante lugar de privilegio en el sector transportador de pasajeros y encomiendas en camionetas en el departamento de Nariño.

Esta investigación reitera que es importante entender el control interno como el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación establecidos con el fin de lograr que todas las actividades, operaciones y actuaciones, la administración de la información y los recursos, sean realizadas de acuerdo con las normas institucionales y leyes vigentes, que permitan a la empresa lograr las metas y objetivos propuestos en respuesta a su objeto social.

El ejercicio del Control Interno en la empresa debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales.

El Control Interno debe crearse, organizarse y ejecutarse en forma tal que sea inherente al desarrollo de las funciones de todos los cargos que existan en la dependencia, y de manera especial a las asignadas a las personas de manejo, sobre las cuales recae la responsabilidad de sus decisiones.

Los objetivos que persigue la ejecución del Control Interno en una empresa transportadora de pasajeros y encomiendas, son:

- ✓ Proteger los recursos de la empresa, mediante la puesta en práctica de una adecuada administración que los proteja de los efectos de los riesgos a los cuales se exponen.
- ✓ Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.
- ✓ Velar porque todas las actividades y recursos de la empresa se dirijan al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- ✓ Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.
- ✓ Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.
- ✓ Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos.
- ✓ Velar porque la empresa disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características.

El control interno debe tener sus propios mecanismos de verificación y evaluación.

Elementos del control interno:

- ✓ Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como los planes operativos que sean necesarios.
- ✓ Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los proyectos.

- ✓ Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.
- ✓ Delimitación precisa de la autoridad y de los niveles de responsabilidad.
- ✓ Normas para la protección y utilización racional de los recursos.
- ✓ Dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones.
- ✓ Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones del Control Interno.
- ✓ Establecimiento de mecanismos que faciliten el control a la gestión de la administración.
- ✓ Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
- ✓ Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.
- ✓ Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la empresa.
- ✓ Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

Estructura:

La estructura del Sistema de Control Interno está conformada por los controles financieros, de legalidad, de gestión, de resultados y de revisión de cuentas.

Esta investigación como hace énfasis en el Control Financiero, que es el examen que se realiza, con base en las normas de auditoría de aceptación general, para establecer si los estados financieros de la empresa reflejan razonablemente el resultado de sus operaciones y los cambios en su situación financiera, comprobando que en la elaboración de los mismos y en las transacciones y operaciones que los originaron, se observaron y cumplieron las normas prescritas por las autoridades competentes y los principios de contabilidad universalmente aceptados.

Al ser el Sistema de Control Interno un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una empresa, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las

normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas y objetivos previstos.

El sistema de control interno funciona de manera adecuada si provee "razonable seguridad" del logro de los objetivos de la administración de la empresa, con referencia a:

- a. Eficiencia y eficacia de las operaciones que se realizan en la empresa
- b. Confiabilidad en la información financiera y de administración
- c. Cabal cumplimiento de las leyes, normas, estatutos y regulaciones que cobijan a la empresa.

Pueden resumirse en cinco (5) los objetivos del control interno :

1. Asegurar el cumplimiento de las políticas
2. Coordinar las funciones y procedimientos para promover la eficiencia
3. Garantizar las informaciones
4. Salvaguardar los activos previniendo errores y fraudes
5. Promover la efectividad y eficiencia de las operaciones.

La contabilidad se constituye en un medio de control y de información en cualquier empresa y de manera especial en COOTRANSCOR LTDA., de allí que el control interno se puede desagregar en :

- Control Interno Contable, el cual tiene como finalidad proteger los activos y suministra informes y registros.
- Control Interno Administrativo, que tiene que ver con el cumplimiento de las políticas y de la promoción de la eficiencia.

Algunos opinan que el control interno puede clasificarse en control presupuestario, de gestión y gerencial.

De todas maneras, independientemente de la clasificación que se de al control interno, en COOTRANSCOR debe comprender los MEDIOS diseñados para dirigir, restringir, gobernar y verificar las actividades para lograr que se cumplan los objetivos propuestos por la administración, de acuerdo a la ley.

Los medios de control incluyen formas de organización, políticas, sistemas, procedimientos, instrucciones, normas, comités, plan de cuentas, presupuestos, horarios, registros, listas de verificación, etc.

Esta investigación confrontó el control actual que se adelanta en la empresa, con lo que debiera ser, al tenor de la Ley 87 de 1993 y a la aplicación de los principios

teóricos generales del control interno. En tal confrontación se parte de una realidad : la insipiente del control actual, en la cual se muestra la ausencia de la aplicación de los modernos principios de control interno. En tal sentido, tiene que entenderse que el control interno es un proceso continuo y dinámico el cual se va construyendo poco a poco.

Se entiende que el control interno es una responsabilidad de tipo administrativo y como tal debe establecerse y ejecutarse. Para que el sistema de control interno sea verdaderamente efectivo, deben considerarse los siguientes puntos :

- ✓ El control debe hacerse en áreas claves (personal, tesorería, contabilidad).
- ✓ Las acciones futuras DEBEN AJUSTARSE A LA INFORMACION QUE SE TENGA.
- ✓ Los controles deben diseñarse para que mantengan contacto directo entre el que controla y lo que es controlado.
- ✓ El control está estrechamente relacionado con la comunicación.
- ✓ En los sistemas de control el factor humano es esencial ya que las personas responsables pueden evaluar con criterios objetivos y subjetivos.

Es aquí donde esta investigación hace su aporte. Se trata de dar algunos elementos de juicio al ente controlador para que pueda emitir juicios objetivos. Claro está que puede argumentarse que eso está escrito. Pues bien, está escrito pero no conocido por quienes están en obligación de hacerlo; como ya se advirtió, este estudio quiere aportar los elementos sobre los cuales se construya un eficiente sistema de control interno para la empresa COOTRANSCOR LTDA., es decir juega un papel didáctico.

6. Debe ser flexible, es decir el sistema de control debe responder a ciertas condiciones cambiantes.

Un sistema de control tiene que estar cambiando y se deben dar las pautas para mejorarlo de manera permanente, pero primero se debe construir, concebido como el conjunto de actividades de planeación y ejecución, realizado por la administración de cada empresa para lograr que sus objetivos se cumplan. El control interno debe disponer de medidas objetivas de resultado, o indicadores de gestión, alrededor de diversos objetivos, para asegurar su mejoramiento y evaluación.

- **Normas generales de Control Interno.** Las medidas y los reglamentos a los que debe responder el Sistema de Control Interno en el área financiera de COOTRANSCOR LTDA., constituirán las normas del mismo.

El establecimiento de normas de Control Interno es necesario para que el organismo que cumpla las funciones de control tenga los elementos procedimentales para adelantar de manera efectiva su labor. Los empleados encargados de recibir, desembolsar o utilizar dineros de la empresa tienen que rendir cuentas de su gestión.

Las normas de control interno se clasifican en :

- Principios Generales y
- Normas Específicas

Estos principios y técnicas de control interno son aplicables a todas las operaciones y funciones administrativas que se adelantan en el área Financiera de la empresa y no deben limitarse exclusivamente a las operaciones financieras. Igualmente son aplicables a todos los sistemas, bien sean automáticos o manuales.

PRINCIPIOS GENERALES. Los principios generales que se exponen a continuación son válidos para todos los aspectos del control interno que se adelanta en el área financiera y en particular a las áreas de Contabilidad (asume las Cuentas por Pagar), Presupuesto y Tesorería y ofrecen además una base para la elaboración de métodos específicos y contribuyen a crear un ambiente apropiado para el control dentro de la dependencia.

GARANTIA RAZONABLE. Los sistemas de control interno deben proporcionar una garantía razonable del cumplimiento de los objetivos del sistema.

Una garantía razonable implica que el costo del control interno no debe exceder el beneficio obtenido. La garantía razonable es equiparable a un nivel satisfactorio de confianza, considerando el costo, la utilidad y los riesgos. Ello requiere el buen juicio de los directivos.

Es tanto como establecer la razón costo - beneficio en términos económicos y se trata de que los resultados de la implementación del control interno produzca para la empresa un desarrollo continuo en todos sus niveles.

Al ejercer este juicio, los organismos deben:

- Identificar los riesgos que implican sus operaciones y el margen de riesgo aceptable en diversas circunstancias, y
- Evaluar los riesgos desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo.

El costo se refiere al volumen, en términos financieros, de los recursos utilizados para lograr el objetivo específico. Refleja también una oportunidad desaprovechada, por ejemplo, una demora de las operaciones, un descenso de la productividad o de la calidad del servicio. La utilidad se mide por el grado en que se reduce el riesgo de no lograr un objetivo previsto.

Piénsese por ejemplo en una demora en el suministro de información todo el sistema de decisiones administrativas de la empresa puede verse afectado.

RESPALDO. Los directivos y empleados deben mostrar y mantener, en todo momento, una actitud positiva y de apoyo en lo que atañe a los controles internos.

Este aspecto es bien importante por cuanto no deben mirarse los encargados de ejercer el control como policías o como elementos represivos. El control interno sirve para detectar a tiempo las fallas que se presenten y al mismo tiempo tomar las medidas correctivas que sean pertinentes.

Todos los niveles de la organización deben mostrar una voluntad abierta, en la adopción de medidas que fomenten la eficacia de los controles. Puede observarse que el sistema de control interno que se desea para la empresa COOTRANSCOR LTDA. involucrará la fiscalización de las acciones que adelanta el cuerpo directivo encabezado por el Gerente. Es decir, en el marco del sistema de control interno se evalúa la manera como funciona la empresa en todos sus aspectos.

Por lo tanto una vez se comprenda las ventajas que representa para la empresa en general el hecho de tener un efectivo control interno se eliminarán las reservas que puedan tener los empleados sobre el mismo.

La actitud del individuo afecta al nivel de rendimiento y, en consecuencia, a la calidad y a los resultados que se desprenden del control interno. Los directivos podrán suscitar y favorecer ésta actitud positiva y de apoyo si insisten en conceder prioridad al control interno y en acatar sus recomendaciones.

La Gerencia debe mostrar a los empleados la importancia de asumir un verdadero compromiso con adelantar un control riguroso sobre las acciones que se desarrollan al interior de la empresa, por cuanto esto traerá beneficios en materia de organización de la empresa, políticas de personal, comunicación, protección y utilización de los recursos.

Con el aumento en la eficacia y eficiencia del sistema de control interno, la Gerencia encontrará la información necesaria para identificar las áreas que son susceptibles de mejorar su rendimiento y así optimizar el desempeño del personal y por ende los resultados económicos que arroje para empresa.

En todo caso, un ámbito propicio para el control está supeditado a una adecuada supervisión, capacitación y motivación del personal, para que asimile el control como una herramienta de administración que a la vez que vigila el buen cumplimiento de las funciones asignadas se preocupe por simplificar los procedimientos, reducir el trabajo material, propiciar la automatización de los procesos, velar por la capacitación del recurso humano, estimular el buen desempeño del cargo, impulsar el pago de salarios justos y remunerativos, programar actividades de desarrollo de personal y en general luchar por el mejoramiento de las condiciones de vida de los empleados y de sus familias.

INTEGRIDAD Y COMPETENCIA. Los directivos y empleados de la empresa deben caracterizarse por su integridad personal y profesional, mantener un nivel de competencia que les permita realizar los deberes asignados y comprender la importancia que tiene la elaboración y aplicación de controles internos eficaces.

Debe dejarse de lado el hecho de que el control es para los "de ruana", para los "mandos medios" o de aquí para abajo. El control para que sea eficiente tiene que cobijar a todo el personal de la empresa; por tanto son los directivos y empleados de más alto rango quienes con su ejemplo del cabal cumplimiento de sus deberes motivan a que los otros empleados hagan lo mismo.

Aquí se hace referencia a actitudes de cumplimiento de horarios, de uso de elementos de la empresa, de no fumar, de no consumir bebidas embriagantes en las oficinas, no dar malos tratos a los subalternos, etc. en las cuales el ejemplo es más importante que la retórica o la información escrita.

OBJETIVOS DEL CONTROL. Los objetivos son los resultados o metas del control interno que deben alcanzarse. Son los efectos positivos que la dirección intenta conseguir o las condiciones adversas o efectos negativos que la dirección trata de evitar. Los objetivos deben ajustarse a las actividades específicas de cada área y, a la vez, ser congruentes con los objetivos generales del control interno establecidos por la empresa provenientes de su reglamento interno, de los estatutos, del manual de funciones, de acuerdos de Gerencia, de la Asamblea General, del Consejo de Administración, de la Junta de Vigilancia y de la legislación vigente.

Los objetivos del control interno deben identificarse o elaborarse para cada área o dependencia de la empresa e inclusive de cada acción, y deben ser lógicos, coherentes, alcanzables y medibles.

Generalmente, es posible agrupar diversas actividades en una o más categorías denominadas ciclos. Dichos ciclos incluyen todas las actividades específicas, tales como identificación, clasificación, registro e informes, requeridos para procesar la operación, transacción o un hecho en particular. Los ciclos deben ser compatibles con el organigrama de la dependencia y la asignación de responsabilidades.

Es decir, los objetivos del control interno deben ser aterrizados, en el sentido de que puedan cumplirse y que los empleados encargados de cumplir las tareas asignadas sean competentes para su desarrollo y que se tengan en cuenta las limitaciones de infraestructura de la dependencia.

De nada sirve proponerse establecer procedimientos que en la teoría funcionen pero que en la práctica se encuentren obstáculos de tipo tecnológico o de recurso humano que la empresa no pueda solventar. Por tanto el control interno debe ser acorde al nivel de desarrollo institucional y que conduzca a su desarrollo sin traumas.

VIGILANCIA DE LOS CONTROLES. Los Directivos deben vigilar continuamente sus operaciones y adoptar inmediatamente las medidas oportunas ante cualquier evidencia de irregularidad o de actuación contraria a los principios de economía, eficiencia o eficacia.

A manera de ejemplo : La Gerencia de la empresa no faculta a Tesorería para cambiar cheques personales (porque no es banco), y sin embargo si se cambia un cheque al socio que forma parte de la Junta de Vigilancia que resulta sin fondos. ¿Qué pasó ? que el Gerente haciendo gala de su autoridad, ordena que se realice el cambio del cheque, a lo que el empleado de Tesorería no puede negarse. Por tanto esto no es correcto porque la autoridad debe respetar las instrucciones y los procedimientos establecidos.

La vigilancia de las operaciones asegura que los controles internos contribuyan a la consecución de los resultados pretendidos. Esta tarea debe incluirse dentro de los métodos y procedimientos seleccionados por la Dirección para controlar las operaciones y garantizar que las actividades cumplen los objetivos de la organización. Significa que si a partir de las acciones adelantadas por el sistema de control interno se plantean medidas correctivas la administración debe considerarlas, porque de otra manera no tendría sentido adelantar tal control.

- **Normas Específicas.** Las normas específicas son los mecanismos o procedimientos que permiten alcanzar los objetivos del control. Estas técnicas comprenden, actividades específicas, procedimientos, planes de organización (incluida la división de tareas y deberes) y los dispositivos físicos. Para que el sistema de Control en COOTRANSCOR LTDA. pueda aumentar su eficiencia se deben plantear acciones que se deben adelantar.

Acción 1. Establecer la existencia y el grado de eficiencia de las herramientas administrativas (Manual de Funciones, Reglamento Interno y otros).

Acción 2. Determinar de manera clara la razón de ser del área o dependencia en el contexto de la empresa y hacerla comprender de los empleados.

Acción 3. Planear el control interno, para lo cual deben determinar los objetivos, elaborar los cuestionarios que deben aplicarse en cada área (Contabilidad, Tesorería, Presupuesto, etc.) objeto del control.

Acción 4. Determinar la validez y confiabilidad de los procedimientos contables, de los formatos, de los informes, de conservación de soportes.

Acción 5. Establecer la oportunidad y eficiencia de la información financiera.

Acción 6. Determinar las potencialidades y debilidades del recurso humano, para lo cual se debe establecer la suficiencia del personal, los criterios de selección de empleados, necesidades de capacitación, criterios de evaluación del personal.

Acción 7. Determinar las limitaciones, ventajas y desventajas de la planta física.

Las técnicas de control interno deben ofrecer continuamente un alto grado de garantía de que se están logrando los objetivos del control interno. Para ello, deben estar diseñados de forma que operen en conjunto y no individualmente y que no se contrapongan ni generen inconsistencias operativas, lo que significa que las acciones de control interno no deben obstaculizar el desarrollo de las acciones cotidianas de la dependencia.

Las técnicas de control que son esenciales para ofrecer a la empresa una garantía máxima del cumplimiento de los objetivos del control interno son:

- **Documentación.** Los Sistemas de Control Interno y todas las transacciones y operaciones significativas deberán documentarse claramente y la documentación tendrá que estar disponible siempre para su verificación.

La documentación debe ser por lo general completa, exacta y permitir fácilmente el seguimiento de la transacción u operación en cuestión (incluyendo la información concerniente) antes, durante y después de su realización.

Además, la documentación de los Sistemas de Control Interno, de las transacciones y otras operaciones importantes debe ser determinada y útil para los directivos en el control de sus actividades y para los fiscalizadores u otras personas en el análisis de las mismas.

- **Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.** Las transacciones y hechos importantes deben registrarse oportunamente y clasificarse debidamente.

Estas deben registrarse sin dilación (a la mayor brevedad posible) a fin de que la información pertinente tenga importancia y valor en el tiempo para los directivos en el control de las actividades y en la adopción de decisiones. Una decisión pierde valor y efectividad cuando no se toma a tiempo, es decir cuando no puede causar el impacto deseado.

Ello es válido para todo el proceso o ciclo vital de una transacción u operación e incluye, su inicio y autorización, los aspectos de la transacción mientras se realiza y su clasificación final en los registros sumarios.

Esta norma requiere, la clasificación pertinente de las transacciones y otras operaciones. La clasificación pertinente consiste en la organización y el procesamiento de la información en los registros sumarios que sirven de base a la preparación de informes y estados.

- Autorización y ejecución de las transacciones y hechos. Las transacciones y hechos relevantes sólo podrán ser autorizadas ejecutadas por aquellos empleados que actúen dentro de los límites de sus facultades y que tienen expresa delegación para hacerlo. La dirección (en este caso el Gerente) es quién decide el canje, transferencia, utilización o la asignación de recursos para fines específicos en condiciones igualmente específicas.

La autorización es el medio principal para asegurar que sólo se realicen transacciones y otros actos válidos; debe comunicarse explícitamente a los directivos y a los empleados y tendrá que incluir los términos y condiciones específicas conforme a las cuales se otorgará una autorización.

La observancia de los términos de una autorización significa que los empleados desempeñan la labor que les ha sido asignada en concordancia con las directrices y dentro de los límites establecidos por la dirección.

- División de las tareas. Las tareas y responsabilidades esenciales de autorizar, elaborar, registrar y revisar las transacciones deben repartirse entre varias personas, con el fin de reducir el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos o para mermar la probabilidad de no detectar ese tipo de problemas y de paso se colabora con la capacitación del personal y permite en un momento dado reemplazar empleados temporal o definitivamente y hace que el área financiera no dependa de empleados indispensables, porque de lo contrario pueden ocasionarse traumatismos severos en la ejecución de tareas fundamentales.

Es preciso evitar que todos los aspectos de una transacción u operación se concentren en manos de una sola persona. Las funciones y responsabilidades deben asignarse sistemáticamente a varias personas para asegurar un procedimiento efectivo de " controles y equilibrio".

Entre las funciones claves figuran la autorización y el registro de las transacciones, la emisión y el recibo de los activos, el pago y la revisión o fiscalización de las transacciones. Sin embargo, la colusión puede reducir o eliminar la eficacia de esta norma de control interno, razón por la cual debe preverse dicha eventualidad.

En el punto anterior se menciona el caso del almacén, que se trata de una dependencia encargada de recibir los elementos que la empresa adquiere y debe velar por su correcto almacenamiento y adecuado mantenimiento. Además las otras dependencias de la empresa tienen que solicitar al almacén el suministro de los elementos que requieren para el correcto desarrollo de sus funciones.

Pero existe otra dependencia del área financiera que es fundamental para que la información financiera sea procesada de manera eficaz y que puedan producirse los informes financieros de manera oportuna: el área de contabilidad.

Se presenta en tal área la imperiosa necesidad de dividir las tareas entre el Contador y los Auxiliares, de manera que cada uno de los citados sepa cual es su campo de acción y que de esta manera la asignación de responsabilidades sea clara. Esto se dice para que no ocurra que en situaciones particulares se deleguen funciones a personas que no tienen la preparación académica y técnica suficiente para realizarlas, con un alto riesgo de obtener errores no deseados.

- **Supervisión.** Debe existir una supervisión permanente y competente para garantizar el logro de los objetivos de control interno. Los jefes de las áreas deben examinar y aprobar en forma continua el trabajo encomendado a sus subordinados, con el fin primero de garantizar que todas las acciones se desarrollen a cabalidad, pero también para plantear los correctivos a las fallas detectadas que se deban implementar y establecer las estrategias conducentes a la optimización de los procedimientos.

Así mismo, deben proporcionar al personal las directrices y la capacitación necesarias para reducir al mínimo los errores, los despilfarros y los actos ilícitos, en concordancia con las directrices específicas de la alta dirección.

La asignación, revisión y aprobación del trabajo del personal, requiere lo siguiente:

- Indicar claramente las funciones y responsabilidades atribuidas a cada empleado.
- Examinar sistemáticamente el trabajo de cada empleado en la medida que sea necesaria.

- Aprobar el trabajo en puntos críticos del desarrollo para asegurarse que avanza según lo previsto.

- **Acceso a los recursos, registro y responsabilidad ante los mismos.** El acceso a los recursos y registro debe limitarse a las personas autorizadas para ello, a las cuales debe conferirse y mantenerse la responsabilidad sobre la custodia y la utilización de los recursos. Periódicamente se deben cotejar los recursos con los registros contables para verificar si coinciden. La frecuencia de estas comparaciones depende de la vulnerabilidad de los activos.

La razón fundamental para restringir el acceso a los recursos es la de reducir el riesgo de una utilización no autorizada o de pérdida y asegurar, al mismo tiempo, el cumplimiento de las directrices de la dirección. Sin embargo, el grado de limitación depende del supuesto riesgo a que estén expuestos los activos; este grado de limitación debe revisarse periódicamente.

Otros aspectos que afectan el acceso son el costo, la facilidad de transporte, la canjeabilidad y el supuesto riesgo de pérdida, o utilización indebida de recursos.

Además, la asignación y el mantenimiento de la responsabilidad sobre los recursos implica transferir y asignar a personas específicas la responsabilidad sobre la custodia y utilización de los recursos en concordancia con las directrices específicas de las máximas autoridades de la empresa.

- **Resolución inmediata de los resultados del control interno.** Los directivos deben ser diligentes y evaluar sin dilación:

- Los resultados y las recomendaciones del sistema de Control Interno.
- Determinar las medidas pertinentes de respuesta a los resultados y recomendaciones de los fiscalizadores, y
- Concluir, en el plazo establecido, todas las acciones tendientes a corregir o, eventualmente, desvirtuar los hechos presentados ante la dirección.

Esto exige que los directivos tomen medidas inmediatas de respuesta a todos los resultados y recomendaciones de los fiscalizadores. El procedimiento de resolución de la fiscalización se inicia cuando los resultados se presentan a la dirección, y no concluye hasta que no se corrigen las deficiencias detectadas o se demuestra que los resultados y recomendaciones de los fiscalizadores son improcedentes o no justifican medidas administrativas.

6. SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE LA CORDILLERA LTDA.

Un sistema de control interno involucra tres aspectos fundamentales : Estructura organizativa y principios corporativos acordes con las características de la empresa y los procedimientos a seguir en las actividades de control. Es decir que no puede obtenerse resultados positivos de las acciones fiscalizadoras, sin que previamente la empresa en la cual se adelantan no cuente con una adecuada estructura administrativa que sea el soporte de los principios corporativos.

En tal orden de ideas, la empresa COOTRANSCOR LTDA. debe crear el cargo de Supervisor y de Auxiliar Contable, complementar las funciones de la Asamblea General, del Consejo de Administración, el Comité de Vigilancia de Ruta y de los otros empleados, para que la empresa se adecue al mercado de la prestación de servicios de transporte de pasajeros y encomiendas en la modalidad de camionetas, actualmente en un estado de incertidumbre ante las solicitudes que cursan de establecimiento de nuevas empresas, que piensan competir por la captura de los usuarios.

Las funciones asignadas a cada empleado y otros aspectos relacionados con deberes, derechos y responsabilidades de los organismos de administración, empleados y asociados se deben contemplar en los estatutos, para que no sean acomodaticios a la situación particular que se presente.

No es posible adelantar un eficiente control interno en una empresa en la cual no se cuenta con principios corporativos y con una estructura administrativa deficiente. La misión de una empresa permite definir la razón de ser de la misma y sobre la cual deben girar todos los esfuerzos colectivos para cumplir con las actividades para las cuales fue creada, considerando sus valores y el ámbito geográfico en el que se desarrolla.

El definir una visión empresarial permite dirigirse hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales que toda empresa pretende y desea alcanzar en un futuro determinado, consolidándose y obteniendo liderazgo dentro del sector en el que se desenvuelve.

El rediseño del Organigrama que complementado con un Manual de Funciones, y con criterios de control interno, permite dar a conocer con claridad las actividades y tareas a desarrollar en cada uno de sus cargos con el fin de que cada cual pueda desarrollar de una manera eficiente y eficaz las labores asignadas por los directivos de la entidad, facilitando la asignación de responsabilidades y la implementación de procedimientos de control, aprovechando al máximo uno de los recursos más importantes como es: El Talento Humano.

Esta investigación presenta a continuación el Manual de Funciones recomendado para la empresa concebido de acuerdo al objeto social de la misma, a sus condiciones particulares de antigüedad y desarrollo y a las exigencias del modelo macroeconómico del país de competencia y libre empresa. En la página siguiente se presenta el Organigrama Administrativo de la empresa, incluyendo la jefatura de Control Interno que es un proyecto hacia el futuro.

6.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Se considera que la Misión y Visión aquí planteadas van acorde a la proyección empresarial de la empresa COOTRANSCOR LTDA. y deberán ser ampliamente socializadas.

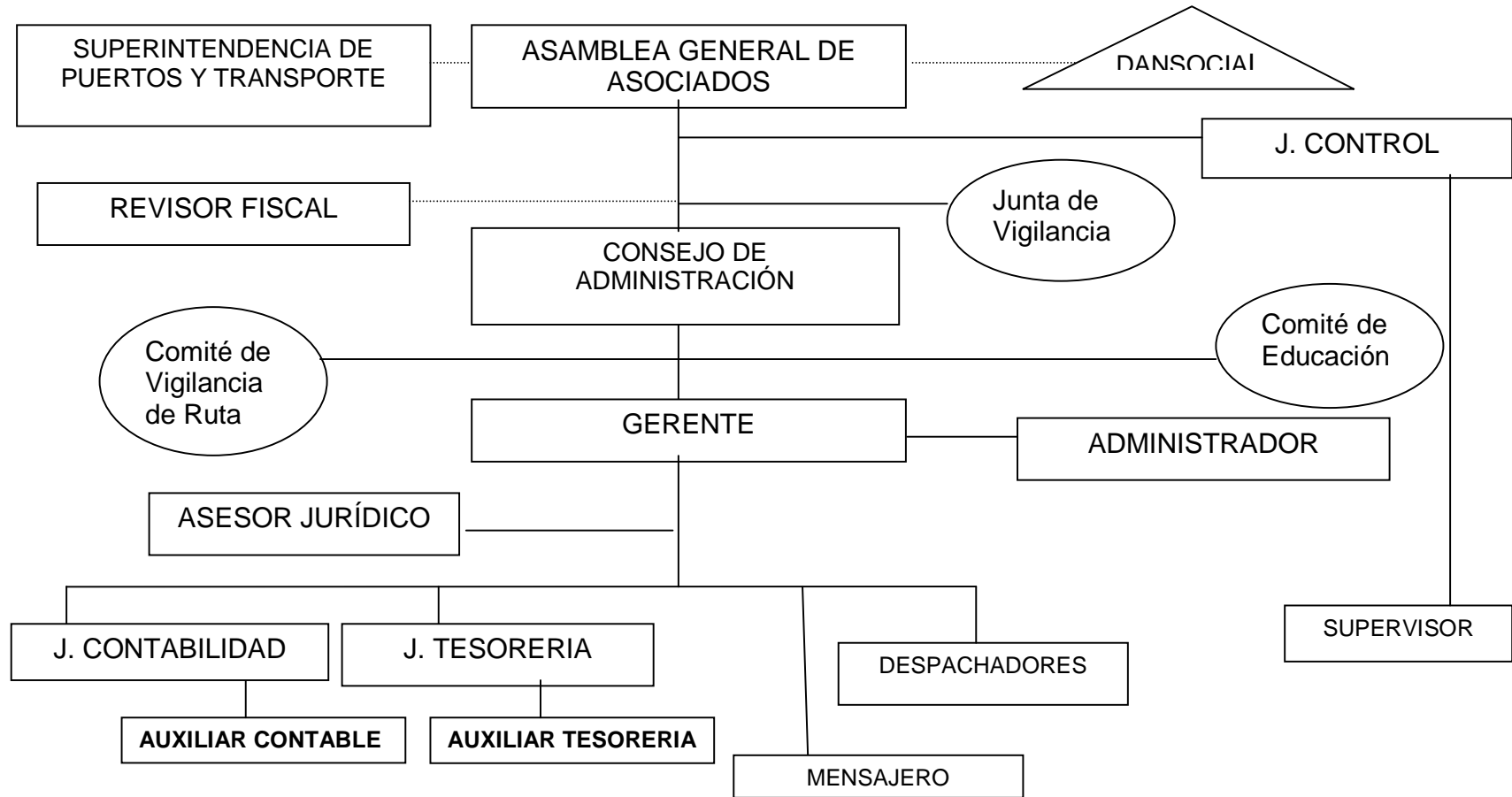
- **MISIÓN** : Trabajamos para desarrollar y fortalecer nuestra posición competitiva en el mercado, teniendo como base, el buen servicio y la eficiencia en todas las actividades que desarrollamos, para seguir creciendo con solidez, satisfaciendo los requerimientos de nuestros asociados y empleados; Impulsando, promoviendo y fomentando el desarrollo económico y social de la región, mediante la generación del servicio de transporte de pasajeros y encomiendas en camionetas, superando las necesidades y expectativas de nuestros usuarios bajo criterios de calidad, con un alto sentido de responsabilidad social.

- **VISION** : Somos una Cooperativa de Transportadores que busca ser reconocida como la entidad líder en el servicio de transporte de pasajeros y encomiendas, distinguiéndose por una constante satisfacción del usuario, por medio del mejoramiento continuo y el esfuerzo permanente de un grupo de colaboradores que participan activamente con autonomía y sentido de pertenencia en la ejecución de sus funciones y compromisos por el desarrollo socioeconómico de la región.

6.2 ORGANIGRAMA

El rediseño del Organigrama se basa en las funciones por departamentos, creando jefaturas para que el Gerente pueda delegar funciones y responsabilidades permitiendo una mejor organización a todas las áreas.

ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO PARA COOTRANSCOR LTDA.



6.3 MANUAL DE FUNCIONES

Se indican las funciones, requisitos para ocupar el cargo, subordinados, jefe inmediato de los cargos Supervisor y Auxiliar Contable en la empresa.

COOTRANSCOR LTDA MANUAL DE FUNCIONES

I. IDENTIFICACIÓN.

Nombre del Cargo: ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS.

Nivel: Directivo.

II. NATURALEZA.

La Asamblea General es el órgano máximo de Administración, sus decisiones son obligatorias siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, estatutarias y reglamentarias. La constituirán los accionistas reunidos con el quórum y en condiciones previstas en los estatutos de la empresa y las leyes.

III. FUNCIONES.

1. Aprobar el orden del día y nombrar sus dignatarios.
2. Elegir entre los asociados hábiles los miembros del Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia.
3. Elegir el Revisor Fiscal y su suplente y fijar su remuneración.
4. Crear los Comités que considere necesarios para el mejor cumplimiento del objeto social.
5. Reformar los Estatutos.
6. Aprobar cuotas extraordinarias representadas o no en aportes sociales, la amortización de aportes, la transformación, fusión, incorporación, disolución y liquidación de la cooperativa.
7. Atender las quejas contra la administración o empleados de su elección, a fin de determinar la responsabilidad y examinar los informes de los órganos de administración, vigilancia y control.
8. Aprobar o improbar los Estados Financieros correspondientes al cierre del ejercicio anual.

9. Destinar los remanentes del ejercicio económico conforme a lo previsto en la ley y los estatutos.
10. Aprobar los proyectos de organización de las secciones de la Cooperativa que presente el Consejo de Administración.
11. Autorizar al Consejo de Administración para importar vehículos, comprar llantas, repuestos y demás insumos de automotores.
12. Elegir al Jefe de Control
13. Ejercer las demás funciones que le señalen las normas legales.

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Cargo: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.

Nivel: Directivo.

Jefe inmediato: Asamblea General de Asociados.

II. NATURALEZA.

El Consejo de Administración es el Órgano permanente de dirección y administración subordinado a las políticas y directrices de la Asamblea General. Estará integrado por cinco asociados hábiles con sus respectivos suplentes numéricos, para un periodo de un año pudiendo ser removidos o reelegidos por la Asamblea General.

III. FUNCIONES.

1. Nombrar sus dignatarios.
2. Expedir su propio reglamento, los reglamentos internos y los reglamentos de prestación de servicios.
3. Nombrar al Gerente de la Cooperativa y conjuntamente con este al Subgerente, al tesorero, al contador, al secretario y los demás empleados de la Cooperativa que a su juicio sean necesarios.
4. Nombrar los miembros del Comité de Educación y los demás Comités Especiales a que haya lugar.

5. Fijar la nómina de los empleados de la Cooperativa y sus respectivas asignaciones y funciones.
6. Fijar de acuerdo a las disposiciones legales, la cuantía de las fianzas de manejo que hayan de prestar el Gerente, el tesorero y los demás empleados que a su juicio deban garantizar su manejo.
7. Autorizar en cada caso concreto al Gerente para celebrar sus operaciones cuya cuantía exceda de cinco salarios mínimos mensuales vigentes si el Gerente es asociado. Si no lo es, la autorización procede a partir de los dos salarios mínimos.
8. Examinar y aprobar en primera instancia las cuentas, el Balance, el proyecto de Distribución de Excedentes y demás Estados Financieros presentados por el Gerente, para su aprobación para la Asamblea General.
9. Decidir sobre el ingreso, retiro, suspensión o exclusión de los asociados y sobre el traspaso y devolución de aportes.
10. Sancionar e imponer multas a los asociados por faltas cometidas, cuando esa no tengan la gravedad suficiente para exclusión, de acuerdo al respectivo Reglamento.
11. Convocar a Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria.
12. Autorizar al Gerente para contratar al personal asalariado de conductores y para los contratos de los seguros laboral y de transporte, de acuerdo a las disposiciones vigentes emanadas por las autoridades competentes.
13. Reglamentar el crédito y los descuentos fijando los cupos y las frecuencias de estas operaciones.
14. Autorizar previamente los gastos de carácter extraordinarios que se precisaren en el curso de cada ejercicio.
15. Decidir sobre el ejercicio de acciones judiciales y transigir cualquier litigio que tenga la empresa y/o someterlo a conciliación. Estas funciones podrán ser delegadas en el Gerente.
16. Remover al Gerente y empleados de Cooperativa por faltas comprobadas.
17. Reglamentar los servicios de previsión que se prestan con el fondo de solidaridad y los especiales que hayan de prestarse con aporte y/o cuotas.

I. IDENTIFICACIÓN.

Nombre del Cargo: GERENTE.

Nivel: Directivo.

Jefe inmediato: Consejo de Administración.

II. NATURALEZA.

El Gerente es el Representante de la empresa, para todos los efectos legales.

Quien desempeñe este cargo debe: Programar sus políticas en orden a la buena marcha de la empresa, sujetándose a la ley, los estatutos y los reglamentos, representar a los socios ante terceros y ante las autoridades del orden administrativo y jurisdiccional.

III. FUNCIONES.

1. Dirigir a la cooperativa hacia el cumplimiento de los principios corporativos establecidos.
2. Representar a la Cooperativa en las acciones judiciales y extrajudiciales.
3. Dirigir y organizar, conforme a los reglamentos expedidos por el Consejo de Administración, la prestación de servicios de la Cooperativa.
4. Cumplir las ordenes e instrucciones que le imparta la Asamblea General y el Consejo de Administración.
5. Hacer cumplir los reglamentos y demás normas.
6. Ordenar el pago de los gastos ordinarios de la Cooperativa y firmar, en asocio al tesorero, los cheques de las operaciones, supervisadas por el Revisor Fiscal.
7. Firmar las constancias sobre los aportes sociales y los demás documentos de la Cooperativa.
8. Celebrar contratos y operaciones cuya cuantía no exceda al límite fijado por el Consejo de Administración.
9. Vigilar el estado de caja y cuidar que se mantenga en seguridad los bienes y valores de la Cooperativa.

10. Presentar al Consejo de Administración el Proyecto de Presupuesto Anual de Rentas y Gastos, el de Distribución de Excedentes y demás documentos exigidos por las Normas Legales y Procedimentales.
11. Velar porque los dineros de la empresa se manejen correctamente de acuerdo a una sana administración.
12. Nombrar a los empleados subalternos de la Cooperativa de acuerdo con la nómina que fije el Consejo de Administración.
13. Suspender a los empleados de la Cooperativa por faltas comprobadas, dando cuenta inmediata al Consejo de Administración o a los propietarios del vehículo según el caso, a fin de que provea lo conveniente.
14. Intervenir en las diligencias de admisión y retiro del asociado y autenticar los registros.
15. Enviar a la Superintendencia de la Economía Solidaria y demás entidades públicas los informes estadísticos, de contabilidad y demás que se exijan.
16. Celebrar contratos de vinculación o afiliación de los vehículos de los asociados para su administración.
17. Velar por el cumplimiento de las actividades de cada uno de los empleados, sus horarios de trabajo, e impartir las instrucciones y órdenes que exija la buena marcha de la empresa.
18. Asesorar al asociado y estar presente en los casos especiales como: heridos, accidentes de tránsito, daños a terceros, etc. Interviniendo oportunamente ante las autoridades competentes.
19. Desempeñar las demás funciones propias de su cargo y las que el Consejo de Administración le asigne.

IV. REQUERIMIENTOS.

Educación: Administrador de Empresas.

Experiencia: Dos años.

I. IDENTIFICACIÓN.

Nombre del Cargo: REVISOR FISCAL.

Nivel: Staff.

Jefe inmediato: Asamblea General de Asociados.

II. NATURALEZA.

Es la persona quien ejerce la vigilancia de la ejecución del contrato social en nombre y Representación de los asociados, de acuerdo con lo prescrito en la ley. El objetivo primordial de la revisoría fiscal es proveer a un medio adecuado de control de la ejecución del contrato social, dependiente de la Asamblea de Asociados, que ayuda a estos a ejercer de manera eficaz su derechos de inspección y vigilancia sobre los libros, papeles, bienes y negocios sociales, para asegurar un normal desarrollo de la empresa social.

III. FUNCIONES.

1. Efectuar el arqueo de fondos de la Cooperativa, en las oportunidades previstas en la Ley y cada vez que lo estime conveniente y velar porque todos los libros se encuentren al día, de acuerdo con el Plan de Contabilidad.
2. Firmar verificando su exactitud, los balances, las cuentas y demás documentos que deben presentarse al Consejo de Administración, a la Asamblea General y a las Superintendencias de Economía Solidaria y demás entidades.
3. Constatar físicamente los inventarios de Propiedad Planta Y Equipo que estén actualizados.
4. Cerciorarse de que las operaciones se realicen de acuerdo a la técnica contable.
5. Dar oportuna cuenta, y por escrito, a la Asamblea General, al Consejo de Administración y/o al Gerente, según el caso, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento y desarrollo de las actividades de la Cooperativa.
6. Revisar y Comprobar las tarjetas de Rodamiento con los recibos de pago cancelados por los conductores en cada ruta.
7. Verificar que el flujo de dinero, por concepto de ingreso y egreso, sea correcta.
8. Las demás funciones que le señalen las leyes, los estatutos y reglamentos en general.

IV. REQUERIMIENTOS.

Educación: Contador Público titulado
Especialización Revisoría Fiscal

Experiencia: Dos años.

I. IDENTIFICACIÓN.

Nombre del Cargo: JUNTA DE VIGILANCIA.

Nivel: Administrativo

Jefe inmediato: Asamblea General de Asociados

II. NATURALEZA.

Tendrá a su cargo cuidar del correcto funcionamiento y la eficiente administración de la Cooperativa y será responsable ante la Asamblea General del cumplimiento de sus deberes.

III. FUNCIONES.

1. Velar porque los actos de los órganos de Administración se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias en concordancia en los principios cooperativos.
2. Informar a los órganos de Administración, al Revisor Fiscal, al Gerente y a la Superintendencia de Economía Solidaria, según el caso, sobre las irregularidades que existan en el funcionamiento de la Cooperativa y presentar recomendaciones sobre las medidas que a su concepto deben adoptarse.
3. Conocer de los reclamos que presenten los asociados en relación con la prestación de los servicios, transmitirlos y solicitar los correctivos, por el conducto regular y con la debida oportunidad.
4. Hacer llamados de atención a los asociados, cuando incumplan los deberes y obligaciones consagrados en la Ley, los estatutos y los reglamentos.
5. Solicitar al Consejo de Administración la aplicación de sanciones cuando haya lugar a ello y velar porque el órgano competente se ajuste al reglamento establecido para el efecto.

6. Verificar la lista de asociados hábiles e inhábiles que pueden o no participar en la Asamblea General, publicar la lista de los asociados inhábiles con la debida oportunidad y solucionar los reclamos que a este respecto elevaren los asociados.
7. Rendir informe sobre sus actividades a la Asamblea General Ordinaria.
8. Reunirse como mínimo una vez al mes, dejando constancia escrita en el acta de sus deliberaciones y decisiones.
9. Velar porque todos los asociados cumplan sus obligaciones estatutarias, normas disciplinarias, turnos y rutas asignadas, haciéndoles conocer sus derechos y deberes por medio de difusión de los estatutos y reglamentos.
10. Las demás funciones que les asignen los estatutos y los reglamentos siempre que se refieran al control social y administrativo y no correspondan a las funciones propias de la Revisoría Fiscal o de algún otro órgano y las demás que les asigne la Ley.

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Cargo: COMITÉ DE EDUCACIÓN.

Nivel: Administrativo

Jefe inmediato: Consejo de Administración

II. NATURALEZA.

Es un comité encargado de cumplir las actividades que tiendan a la formación de sus asociados en los principios, métodos y características del cooperativismo, así como a la capacitación para la administración y gestión empresarial propia de la Cooperativa.

III. FUNCIONES

1. Elaborar anualmente el Plan de Educación y Capacitación Cooperativa, el correspondiente presupuesto de inversión del Fondo y someterlo a la aprobación del Consejo de Administración y presentarlo para control y evaluación a la Superintendencia de Economía Solidaria y demás entidades del Estado que lo requieran.
2. Organizar para asociados y directivos, los recursos y actividades previstas en los planes o programas previamente aprobados.

3. Organizar actividades sociales tendientes a recaudar fondos con destino al incremento del fondo de educación.
4. Crear órganos escritos de información o promover programas radiales, para el fomento de la Cooperativa en especial del Cooperativismo en general.
5. Colaborar en todas las actividades educativas y de capacitación de la Cooperativa que realice DANSOCIAL.
6. Promover cursos y programas de capacitación relacionados con las disposiciones y normas de tránsito, como también de relaciones humanas para empleados y conductores y sobre normas jurídicas que rigen el transporte.
7. Las demás funciones que propendan por la educación, capacitación, recreación e información de los asociados.

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del Cargo: ADMINISTRADOR

Dependencia: Gerencia

Nivel: Administrativo.

Jefe inmediato: Gerente.

II. NATURALEZA.

Es el inmediato colaborador del Gerente para la buena marcha de la empresa. El Administrador tiene a su cargo la administración de la sede de Pasto en todo lo relacionado con las labores que se le encomienden.

III. FUNCIONES.

1. Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el funcionamiento de la sede de Pasto.
2. Archivar todos los documentos relacionados con la empresa.
3. Elaborar, manejar y distribuir correctamente la correspondencia y papelería.
4. Atender al público en general, teniendo en cuenta que es la imagen de la empresa, por lo tanto debe observar siempre sentido de cooperación en la solución de problemas que se presenten.

5. Elaborar los contratos de trabajo para los empleados, así como los contratos de administración.
6. Llevar al día las hojas de vida de los empleados.
7. Colaborar con el control sobre el personal de trabajadores de la Empresa cuando así se lo delegue el Gerente.
8. Elaborar las liquidaciones de prestaciones sociales.
9. Colaborar con la elaboración de las actas de la Asamblea General de Asociados.
10. Administrar el parqueadero y otros servicios que preste la empresa.
11. Actuar como secretario tanto de la Junta de Vigilancia como del Comité de Educación.
12. Las demás que le señale el Gerente y el Consejo de Administración.

IV. REQUERIMIENTOS.

Educación: Administrador de Empresas

Experiencia: Dos años

I. IDENTIFICACIÓN.

Nombre del Cargo: JEFE DE TESORERIA.

Dependencia: Tesorería

Nivel: Financiero

Jefe inmediato: Gerente

II. NATURALEZA.

Es la persona encargada de la guarda, manejo y control de los dineros y bienes que recaude la empresa en ejercicio del contrato social.

La tesorera tiene como objetivos primordialmente recaudar los fondos y bienes de la Empresa.

III. FUNCIONES.

1. Atender el movimiento de dineros y bienes, percibir todos los ingresos y efectuar pagos que ordene el Gerente.
2. Consignar en forma inmediata en las cuentas bancarias los fondos recaudados y firmar con el Gerente y los funcionarios indicados, los cheques que se giren contra dicha cuenta, previamente revisados por el Revisor Fiscal.
4. Facilitar al Gerente, Revisor Fiscal y demás personas o entidades autorizadas para ello, los arqueos de caja cuando así lo estime conveniente.
5. Suministrar a la Gerencia y al Contador todos los informes y comprobantes necesarios para los asientos de contabilidad.
6. Entregar los informes sobre movimientos de dineros a la Sección de contabilidad, para que ésta proceden de acuerdo a las normas contables.
7. Solicitar con el Gerente los cobros de los créditos u obligaciones que se encuentren vencidos y efectuar los requerimientos a los codeudores.
8. Efectuar los pagos por adquisiciones que realice la entidad una vez cumplido con los requisitos establecidos.
9. Desempeñar las demás funciones que le señale el superior inmediato de acuerdo a la naturaleza del cargo.

IV. REQUERIMIENTOS.

Educación: Administrador Financiero

Experiencia: Un año de servicios en cargos similares.

I. IDENTIFICACIÓN.

Nombre del Cargo: AUXILIAR DE TESORERÍA

Dependencia: Tesorería

Nivel: Financiero

Jefe inmediato: Jefe de Tesorería

II. NATURALEZA.

Es el inmediato colaborador del Tesorero en todo lo relacionado con el manejo y control de ingresos y egresos en que incurra la Cooperativa por diferentes conceptos, así como de relaciones con Bancos para que los pagos se efectúen oportunamente.

III. FUNCIONES.

1. Realizar conciliaciones bancarias.
2. Elaborar y archivar los comprobantes de caja y suministrarlos a la sección de Contabilidad.
3. Llevar al día los libros de caja y bancos.
4. Revisar el consecutivo de recibos diarios.
5. Desempeñar las demás funciones que le señale el superior inmediato de acuerdo a la naturaleza del cargo.

IV. REQUERIMIENTOS.

Educación: Técnico en Contabilidad.

Experiencia: Un año de servicios en cargos similares.

I. IDENTIFICACIÓN.

Nombre del Cargo: CONTADOR PÚBLICO.

Dependencia: Contabilidad

Nivel: Financiero

Jefe inmediato: Gerente

II. NATURALEZA.

Es la persona dedicada a recopilar, clasificar, resumir, analizar y anotar en términos de dinero, los documentos de comercio que llegan y salen diariamente de la Empresa, nos suministran la información financiera de acuerdo a los registros y libros que lleva para tal fin con el objeto de ayudar a los administradores al logro de un correcto y acertado manejo en el destino de la cooperativa.

El objetivo primordial y la razón de ser de la contabilidad es suministrar información clasificada y ordenada en términos de pesos (\$) sobre la marcha económica y financiera de la Empresa.

III. FUNCIONES.

1. Organizar y dirigir la contabilidad conforme a la Ley y a las disposiciones de la Superintendencia de la Economía Solidaria.
2. Producir mensualmente el Balance de Prueba, con los anexos necesarios, para información del Gerente, del Consejo de Administración y la Superintendencia de Economía Solidaria.
3. Facilitar y explicar a los asociados y a los órganos de control y vigilancia, según la reglamentación correspondiente, los libros y demás documentos que deba consultar.
4. Elaborar al término del ejercicio fiscal, el Balance General, el Estado de Resultados y demás Estados Financieros que deban ser presentados a la Asamblea General, al Consejo de Administración, a la Superintendencia de Economía Solidaria y a los organismos de control del Estado.
5. Preparar los presupuestos anuales y la ejecución mensual.
6. Preparar notas de contabilidad del movimiento del mes.
7. Las demás funciones que sean propias de su cargo.

IV. REQUERIMIENTOS.

Educación: Contador Público Titulado.

Experiencia: Tres años de servicios en cargos similares.

I. IDENTIFICACIÓN.

Nombre del Cargo: AUXILIAR CONTABLE

Dependencia: Contabilidad

Nivel: Operativo

Jefe inmediato: Contador Público

II. NATURALEZA.

Es el inmediato colaborador del Contador en todo lo relacionado con las labores que se le encomienden para la preparación de la información contable.

III. FUNCIONES.

1. Elaborar relaciones de aportes que realizan los asociados diariamente.
2. Diligenciar libro diario de abono a deuda.
3. Llevar al día los libros principales y auxiliares de cuentas a fin de reflejar en forma inmediata la situación económica y financiera de la Cooperativa.
4. Preparar anexos para la elaboración de resúmenes para el paquete contable (Aportación quincenal, resumen quincenal de abono a deuda, resumen de multas, resumen de cobros adicionales por tarjeta)
5. Registrar fondos especiales y de solidaridad, capital y administración de cada Asociado.
6. Preparar quincenalmente el recaudo de rutas.
7. Diligenciar libros mensuales de los vehiculos de propiedad de la Cooperativa.
8. Clasificar y archivar comprobantes de contabilidad y otros documentos que los soporten.
9. Desempeñar las demás funciones que le asigne el superior inmediato de acuerdo a la naturaleza del cargo.

IV. REQUERIMIENTOS.

Educación: Técnico en contabilidad

Experiencia: Un año de servicios en cargos similares.

I. IDENTIFICACIÓN.

Nombre del Cargo: JEFE DE CONTROL

Nivel: Staff

Jefe inmediato: Asamblea General de Asociados

II. NATURALEZA.

Persona encargada de lograr que en la empresa todas las acciones se desarrollen bajo los principios de eficacia, eficiencia y economía, con lo cual se facilita la correcta ejecución de las funciones consignadas en el Manual de Funciones, lo cual conduce a darle a la empresa una mayor competitividad administrativa y operativa.

III. FUNCIONES :

1. Vigilar que las actividades y recursos de la empresa se orienten al cumplimiento cabal de su objeto social, los estatutos y las leyes que regulan su funcionamiento.
2. Salvaguardar los activos de la empresa protegiéndolos de la acción de los riesgos a los cuales se encuentran expuestos.
3. Diseñar y ejecutar procedimientos de prevención de riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la administración y que afecten o puedan potencialmente afectar el cumplimiento de misión y visión de la empresa o el alcance de metas propuestas en concordancia con su objeto social.
4. Avalar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.
5. Asegurar la calidad (oportunidad y confiabilidad) de la información financiera.
6. Vigilar que en la empresa se sigan procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional.
7. Diseñar e implementar mecanismos de verificación y evaluación, que permitan hacer los ajustes que correspondan para corregir las deficiencias y mejorar los aspectos positivos.
 - Determinar la existencia y eficiencia de las herramientas administrativas como Manual de Funciones, Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento de programas, Estatutos, Manual de Procedimientos Administrativos y Contables y otros.
 - Determinar la confiabilidad y oportunidad de la información contable.
 - Establecer las debilidades y fortalezas del talento humano; evaluar los criterios de selección de empleados y las necesidades de capacitación y actualización.
 - Determinar las características de la propiedad, planta y equipo, demostrando sus ventajas y limitaciones.

- IV. REQUERIMIENTOS

Educación: Especialista en Control Interno.

Experiencia: Mínimo dos años de servicios en cargos similares.

I. IDENTIFICACIÓN.

Nombre del Cargo: SUPERVISOR

Nivel: Administrativo

Jefe inmediato: Jefe de Control

II. NATURALEZA.

Persona encargada de vigilar el cumplimiento de las funciones de control en la cooperativa.

Para este cargo, el aspirante debe reunir condiciones de idoneidad, conocimiento de la región y de las disposiciones del Código de Tránsito y puede ser reelegido o removido de su cargo en cualquier tiempo.

III. FUNCIONES.

1. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Consejo de Administración, Gerente, Jefe de Control relacionadas con las frecuencias y horarios de despacho de trabajo.
2. Estar pendiente de los sitios de despacho para vigilar el cumplimiento de horarios y estándares de calidad en la prestación del servicio.
3. Informar a Gerencia con veracidad las irregularidades o indisciplinas que encuentren en los señores despachadores, como también de sus conductores.
4. Presentar semanalmente relación de cuadros por mal trabajo de los conductores para que la Gerencia tome las medidas del caso.
5. Revisar las tarjetas de despacho semanalmente e informar las anomalías que se encuentre en ellas. Llevar un consecutivo de las mismas y estar pendiente de que estas se reintegren en su totalidad para el archivo correspondiente.
6. Revisar y archivar planillas diarias de las diferentes rutas.

7. Entregar tarjetas y recibos a los despachadores.
8. Obtener las tarjetas de operación para los vehículos al servicio de la Cooperativa y velar por el estricto cumplimiento de la rutas y horarios otorgados y autorizados por las autoridades competentes.
9. Chequear el estado del vehículo, conductor y pasajeros.
10. Velar por que se mantenga el respeto por los turnos establecidos en las diferentes rutas.
11. Registrar el número de viajes realizados en el día, número de pasajeros y carga movilizados.
12. Realizar recorridos en las rutas para establecer el cumplimiento de las normas de seguridad requeridas y el acatamiento a las disposiciones de tránsito.
13. Certificar la capacidad de los conductores contratados por los propietarios de las camionetas.
14. Vigilar el cobro legal de las tarifas por viaje.
15. Enviar informe periódico al Jefe de Control y a la Gerencia sobre las observaciones realizadas en la ruta.
16. Atender los reclamos que sobre la prestación del servicio se presenten por parte de los usuarios y de las autoridades e informar al Gerente, para la toma de decisiones.
17. Otras que le asigne la gerencia y la jefatura de Control.

IV. REQUERIMIENTOS.

Educación: Técnico en Administración de Recurso Humanos.

Experiencia: Dos años de servicios en cargos similares.

I. IDENTIFICACIÓN.

Nombre del Cargo: DESPACHADORES

Nivel: Operativo.

Jefe inmediato: Gerente

II. NATURALEZA.

La Cooperativa tendrá los despachadores en los puntos de origen de las rutas asignadas, nombrados por el Gerente de la Cooperativa. Para este cargo el aspirante debe reunir condiciones de honorabilidad e idoneidad y conocimiento de las rutas y disposiciones del Código de Tránsito, podrán ser reelegidos o removidos de su cargo, en cualquier tiempo.

III. FUNCIONES.

1. Fijar el orden de rodamiento diario a cada camioneta, dando cumplimiento a lo previsto en la circular que debe producir semanalmente la gerencia.
2. Exigir el estricto cumplimiento de los turnos, tanto en horas de la mañana, de la tarde, de la noche y de los turnos adicionales nocturnos y presentar informes oportunos cuando esto no se cumpla.
3. Recaudar el dinero por concepto de venta de tiquetes y envío de encomiendas.
4. Proveer de una tarjeta de rodamiento a cada vehículo, visarla fijándoles los tiempos, recibirla semanalmente del conductor de la camioneta y entregarle el Paz y salvo respectivo.
5. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Consejo de Administración y la Gerencia, relacionadas en el cumplimiento de los horarios y tiempo reglamentario.
6. Cuidar, responder y velar por el mantenimiento de los elementos de oficina (Cartelera, escritorio, sillas, carpetas, recibos, calculadoras, como también por el aseo y mantenimiento del servicio higiénico).
7. Las demás funciones inherentes a su cargo y las que le sean signadas por el Gerente y/o Jefe de control.

IV. REQUERIMIENTOS.

Educación: Bachiller.

Experiencia: Un año de experiencia en cargos similares.

6.4 ACCIONES DE CONTROL

6.4.1 Generalidades. Se ha venido hablando de control interno, para lo cual se ha establecido el marco conceptual, es decir los criterios que servirá de base para el diseño específico del sistema de control en la empresa COOTRANSCOR LTDA.

Ahora vale la pena hacer una reflexión sobre los controles que en la práctica deben aplicarse, en el ejercicio de las actividades específicas de control.

Los Controles Internos según su funcionamiento se dividen en generales, específicos, preventivos, detectivos y correctivos.

Es importante entender que cualquiera que sea la categoría a la que pertenezca un control, todos ellos se complementan y no deben considerarse como alternativas. Cualquier forma de control tiene ventajas e inconvenientes; por esto para que un Sistema de Control sea eficaz, debe emplear una combinación de diferentes controles que permita compensar las desventajas particulares de cada uno.

- Controles Generales. Estos controles otorgan la seguridad de que se estén cumpliendo los controles específicos. Comprenden los presupuestos, los informes operativos, los análisis de variación, etc.

- Controles Específicos. Tienen una finalidad precisa, en relación con el acceso, la protección, la disposición y la rendición de cuentas e informes.

- Controles Preventivos. Sirven para prevenir errores y pueden ser organizativos o de procedimiento. Los controles organizativos rigen la división de los deberes, tal como la separación entre las funciones de autorización y las de ejecución.

Los controles de procedimiento conciernen al procesamiento de los datos y deben asegurar un manejo íntegro, exacto y adecuado de los mismos; entre los controles de procedimiento figura el control de los números de orden, los requisitos para la autorización y el empleo de cuentas de control. Tanto los controles organizativos como los de procedimiento corresponden más al nivel operativo que al de gestión.

- Controles de Detección. Están diseñados para detectar cualquier error y sirven generalmente para supervisar el resultado del sistema. En el plano operativo, estos controles se usan, habitualmente, para verificar la eficacia de los controles preventivos, por ejemplo, la independencia de la revisión de las cuentas bancarias de reconciliación o la de cuentas de control. Sirven también para verificar la eficiencia operativa, por ejemplo, para investigar las diferencias entre los resultados reales y las normas preestablecidas, las cuentas morosas o las cuentas de variación de existencias.

- Controles Correctivos. Controles de medidas correctivas tomados a consecuencia de problemas revelados por los controles de los otros cuatro tipos.

- Control en Sistema Electrónico de Datos. Es muy importante para la empresa COOTRANSCOR LTDA. automatizar algunos procesos de registro de transacciones, información sobre vehículos, asociados, proveedores, usuarios,

créditos etc. sin lo cual no es posible llevar a cabo un control efectivo, sobre los mismos.

El Control Interno en los sistemas de Procesamiento Electrónico de Datos entra a desempeñar un papel de suma importancia con la incorporación de técnicas y controles para garantizar una información correcta, oportuna y veraz.

Por más completo y sofisticado que sea el sistema, por sí sólo no garantiza el cumplimiento de los objetivos propuestos por la administración, de allí la necesidad de ejercer sobre él continuamente un control a través del Control Interno.

Algunos elementos de control para un sistema de procesamiento electrónico de datos, son:

- Las distintas etapas que implica el desarrollo e implementación de sistemas en computador, el tiempo que demanda y los recursos que deben asignarse, los convierte en proyectos realmente complejos y costosos. Si en los mismos no se prevee desde el principio adecuados medios de control y seguridad, resulta luego difícil y casi imposible su incorporación. Generalmente en cualquier sistema los controles son más eficientes y económicos si están previstos en su diseño original.
- Los sistemas con controles bien concebidos y adecuadamente implantados ofrecen un razonable grado de confianza a los distintos interesados en su uso.

Un proceso de datos consiste en una serie de acciones programadas y operaciones basadas en determinadas informaciones con el fin de obtener un resultado. Los procedimientos y dispositivos utilizados constituyen el sistema de procesos de datos, el cual comprende: datos fuente, un proceso ordenado y planificado dentro del sistema y resultado del mismo.

El Control Interno al procesamiento electrónico de datos PED, se ocupa de verificar los controles y la seguridad de los sistemas de información de la organización, con el fin de determinar su razonabilidad y efectividad. Su campo de acción se centra en el área de informática, cubriendo las diferentes actividades relacionadas con el ciclo de vida del sistema, como son:

- Desarrollo
- Producción, y
- Mantenimiento.

Los objetivos principales del control interno son el prevenir o detectar errores en la población, es decir que todas las transacciones sean apropiadas y no estén duplicadas, y el detectar o prevenir errores de exactitud o precisión como codificación, cantidades, montos, etc.

Todo lo expuesto hasta aquí relacionado con el control interno conforma su conceptualización. Por tanto es evidente que se presente el siguiente cuestionamiento:

¿ De qué manera pueden todos estos criterios implementarse en la empresa COOTRANSCOR LTDA. ?



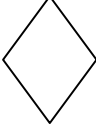





Dos etapas deben superarse para lograr tal fin:

1. Que la administración de la empresa a nivel de Asamblea General de Asociados y Consejo de Administración, considere la real importancia que tiene el control interno en el desarrollo de la misma.
2. Que se diseñen las políticas y los procedimientos a seguir en el control interno.

En esta última etapa, esta investigación hace un aporte en la formulación de las principales características de los Cuestionarios que pueden ser empleados como GUIA DE OBSERVACION ESTRUCTURADA, en aras de conseguir las pruebas necesarias, que permitan a los responsables del control emitir un juicio sobre el funcionamiento de la empresa en sus distintas áreas.

6.4.2 Procedimientos de control propuestos. A continuación se indican los procedimientos de control interno a las principales procesos que deben desarrollarse en la empresa, siendo estos encaminados en forma lógica, clara y sencilla en el orden en el cual debe ejecutarse por parte de los empleados que deben intervenir en cada acción, acompañados de la periodicidad sugerida para la realización de los controles.

SÍMBOLOS BÁSICOS

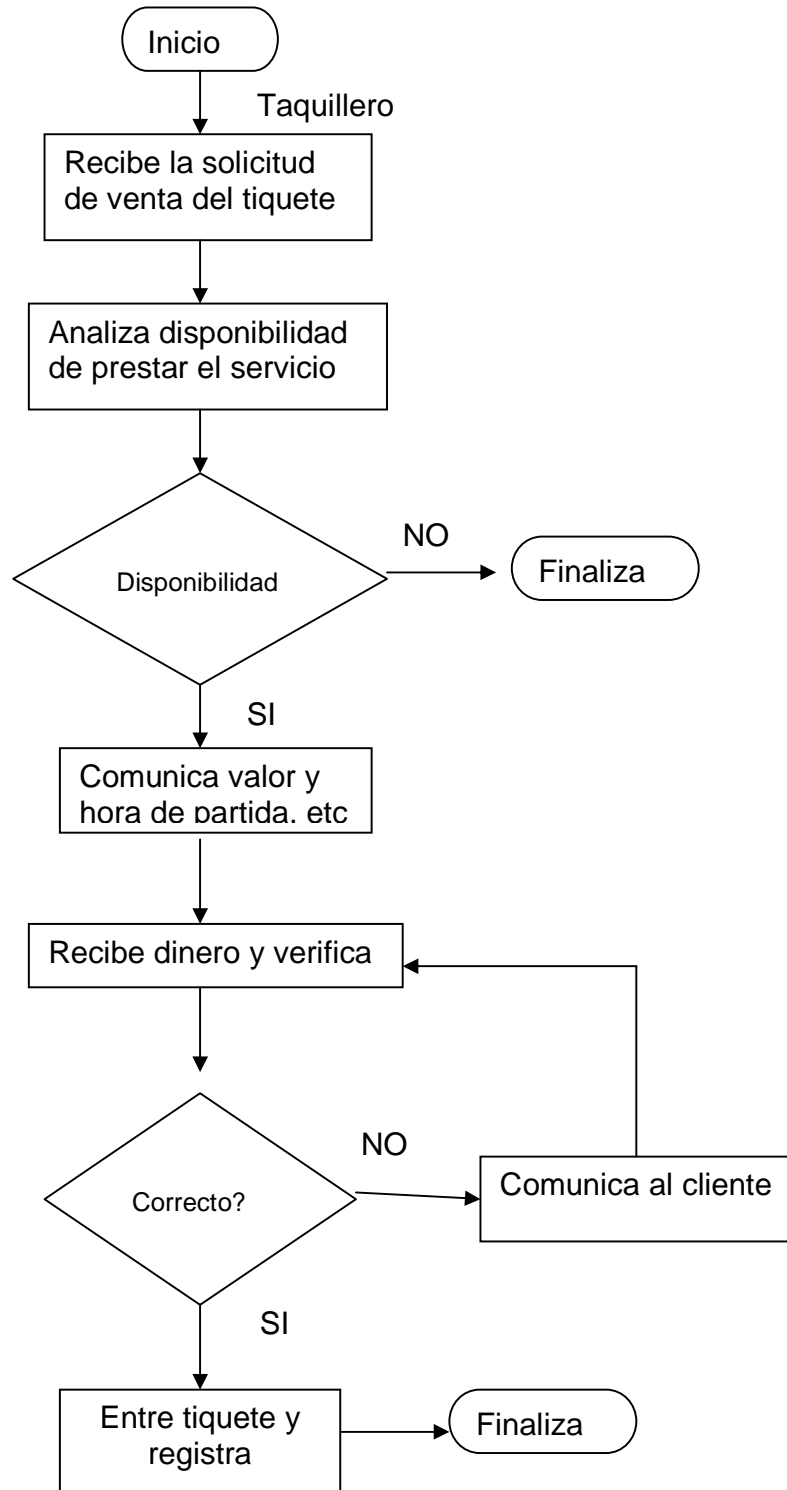
1. INICIO (FIN)	
2. ARCHIVO	
3. DECISIÓN	
4. OPERACIÓN	
5. PROCESO	
6. DOCUMENTO	
7. SELLO PARA DOCUMENTO	
8. CONECTOR	

(1). Control a Venta de Pasajes

Procedimiento de Control a Venta de Pasajes

PERIODICIDAD	PERSONAL QUE DEBE INTERVENIR	ACCIONES QUE DEBEN CONTROLARSE
Por lo menos una vez cada mes	1. Taquillero	Recibe solicitud de venta del pasaje
		Analiza disponibilidad de prestación del servicio
		Comunica valor y hora de partida, número interno de vehículo y otros
		Recibe el dinero
		Entrega el tiquete y registra la venta inmediatamente

Procedimiento de Control a Venta de Pasajes

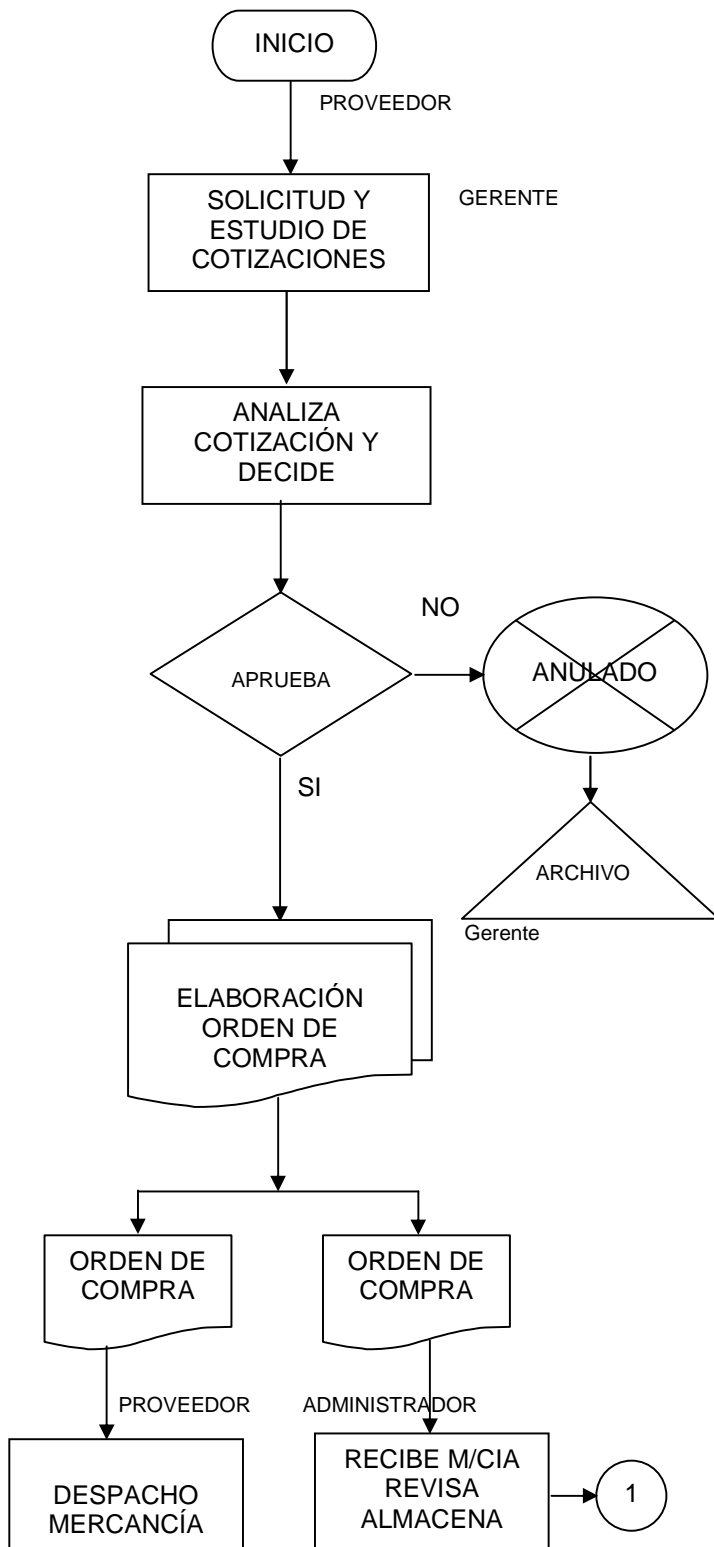


(2). Control a Compras de Contado.

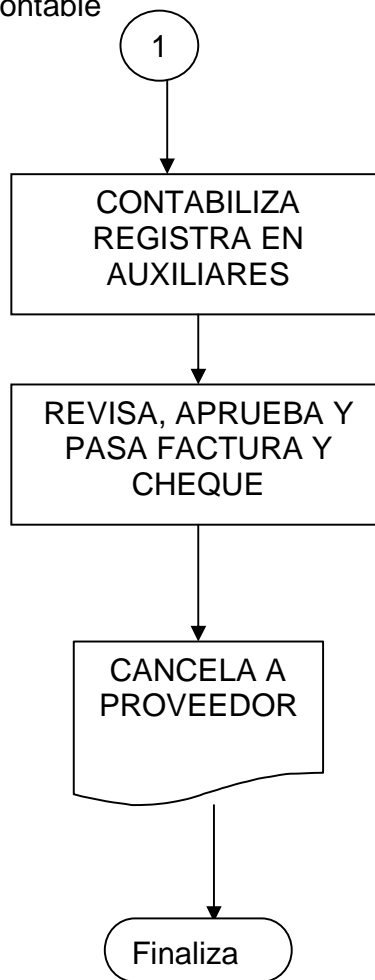
Procedimiento de Control a Compras de Contado

PERIODICIDAD	PERSONAL QUE DEBE INTERVENIR	ACCIONES QUE DEBEN CONTROLARSE
Por lo menos una vez al mes	1. Gerente	Solicitud de cotizaciones, selecciona proveedores, elabora orden de compra
		Analiza cotizaciones, aprueba según el caso, da la orden de elaborar la orden de compra y elaborar el cheque
	3. Proveedor	Despacha mercancías con sus respectivas facturas.
	4. Administrador	Recibe mercancía, revisa, almacena y carga a kárdex.
	5. Auxiliar contable	Contabiliza, registra auxiliares y elabora cheques para el pago de los proveedores
		Pasa la factura y el cheque al Gerente para la firma del mismo

Procedimiento de Control a Compras de Contado



Auxiliar Contable

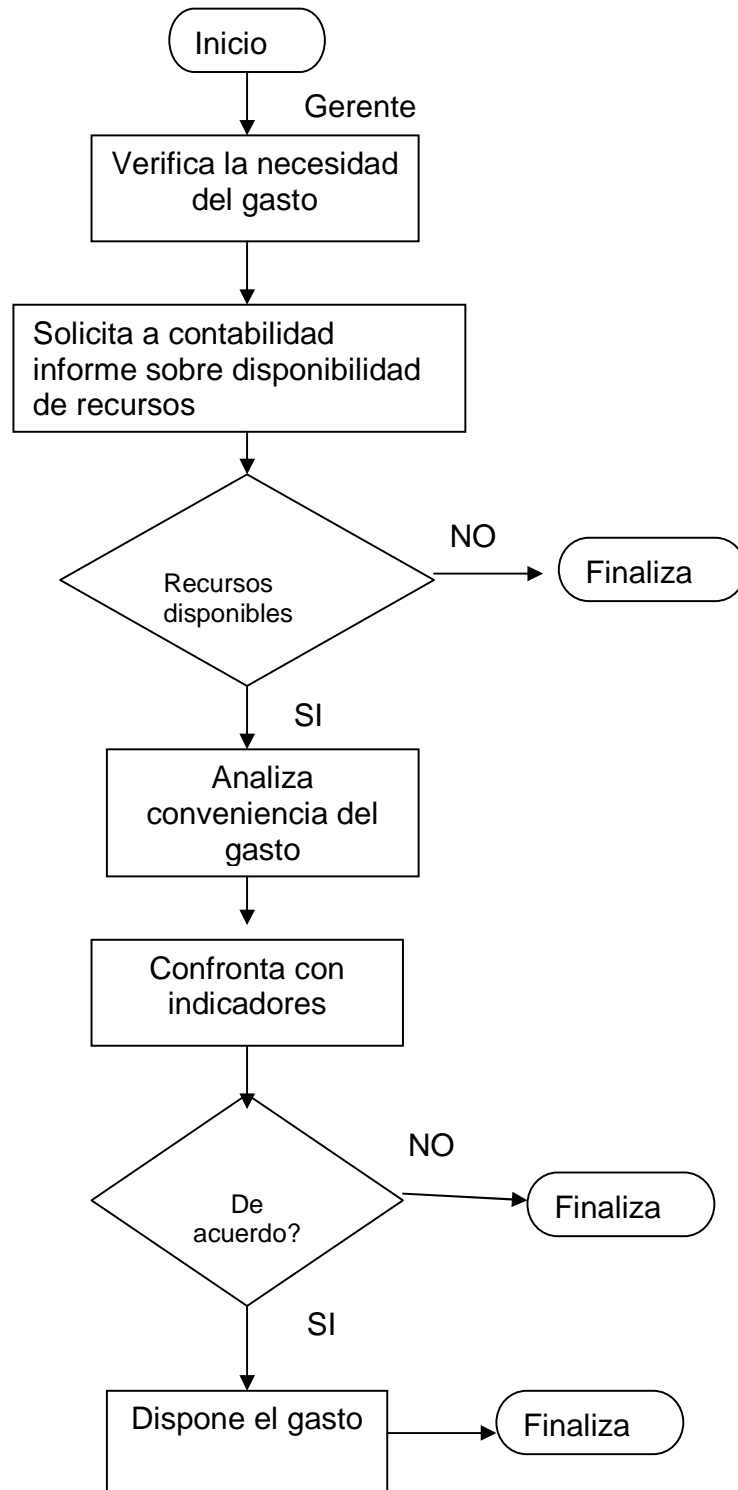


(3). Control a Ejecución de Presupuesto

Procedimiento de Control a Ejecución de Presupuesto

PERIODICIDAD	PERSONAL QUE DEBE INTERVENIR	ACCIONES QUE DEBEN CONTROLARSE
Por lo menos una vez al mes de acuerdo a los indicadores establecidos por la empresa	1. Gerente	Verifica la necesidad del gasto
		Solicita a contabilidad informe sobre disponibilidad de recursos
		Analiza conveniencia del gasto de acuerdo al plan de gastos mensual y a los indicadores establecidos por la empresa
		Comunica la decisión a contabilidad
		Dispone el gasto

Procedimiento de Control a Ejecución del Presupuesto

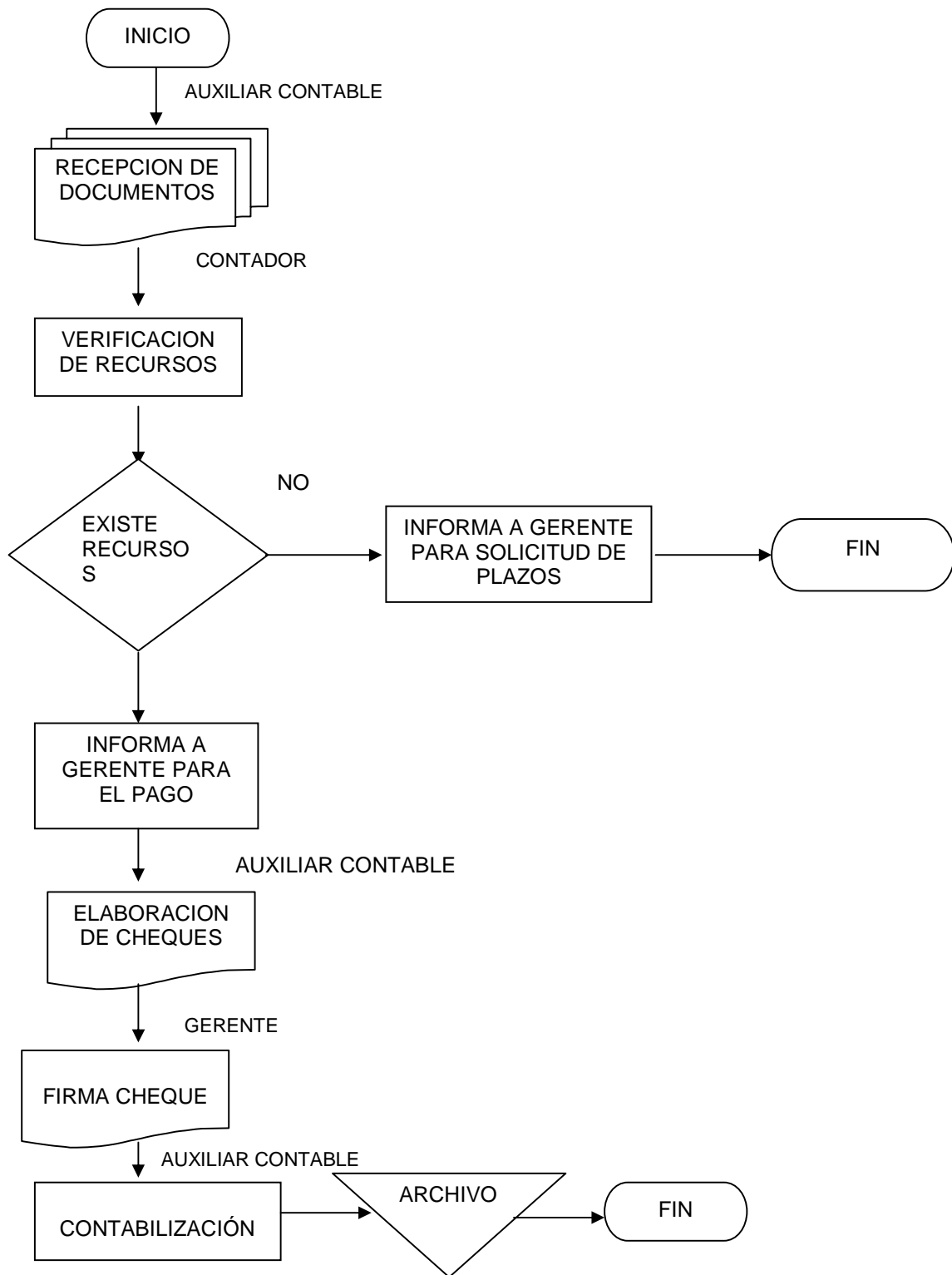


(4). Control a Pago de Proveedores.

Procedimiento de Control a Pago de Proveedores

PERIODICIDAD	PERSONAL QUE DEBEN INTERVENIR	ACCIONES QUE DEBEN CONTROLARSE
Semanalmente	1. Auxiliar Contable	Recepción de documentos y cuentas de cobro de proveedores.
	2. Contador	Verifica la existencia de recursos para la autorización de pagos e informa al gerente
	3. Auxiliar Contable	Elabora comprobantes de egreso y cheques
	4. Gerente	Firma cheques y comprobantes.
	5. Auxiliar contable	Contabiliza y archiva.

Procedimiento de control a Pago de Proveedores

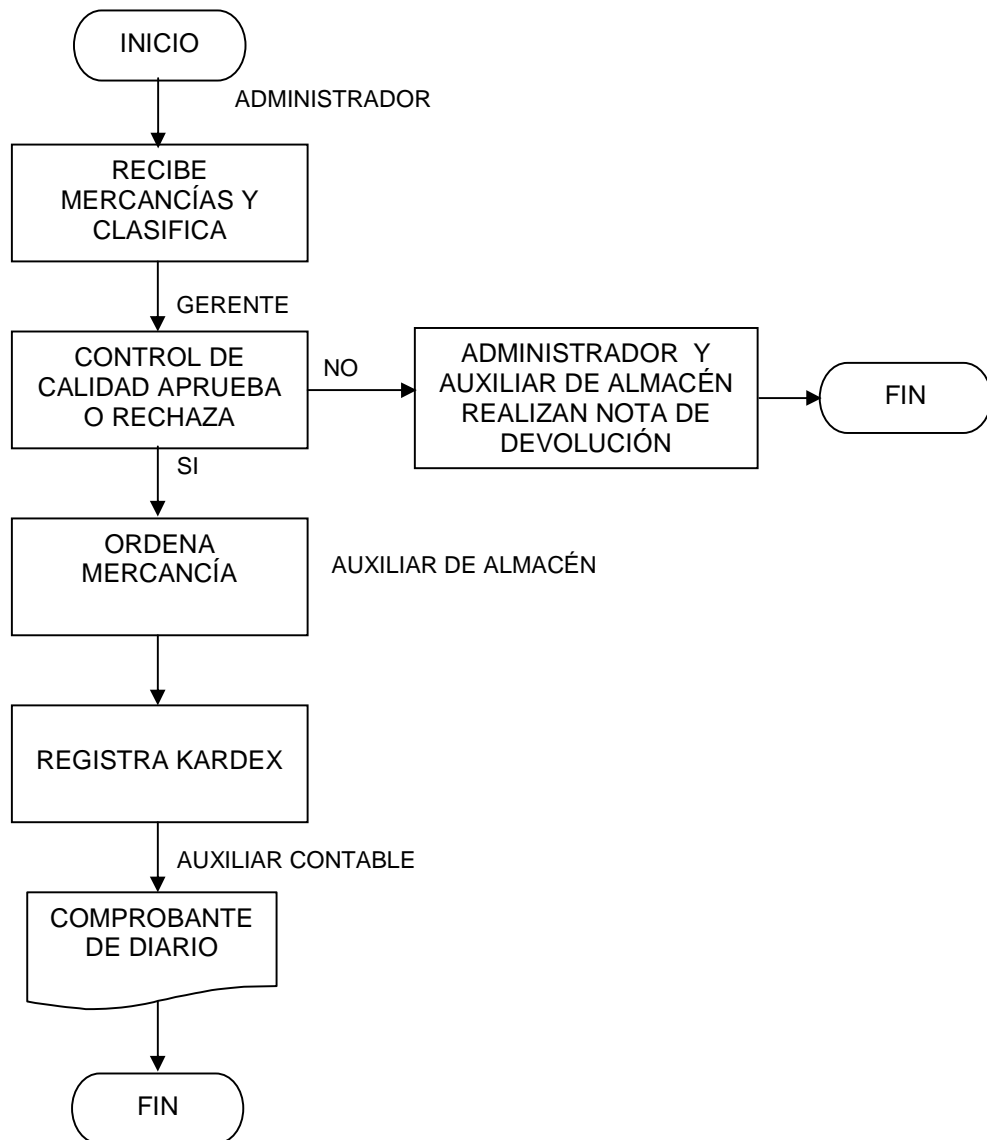


(5). Control a Recepción de Insumos

Procedimiento de Control a la Recepción de Insumos

PERIODICIDAD	PERSONAL QUE DEBE INTERVENIR	ACCIONES QUE DEBEN CONTROLARSE
SEMANALMENTE	1. Administrador	Recibe insumo, revisa, clasifica y actualiza su respectivo Kárdex.
		Hace análisis directo de la mercancía, da su conformidad y envía para contabilizar o rechazar y ordena devolución
	2. Auxiliar Contable	Contabiliza facturas.

Procedimiento de Control de Recepción de Insumos

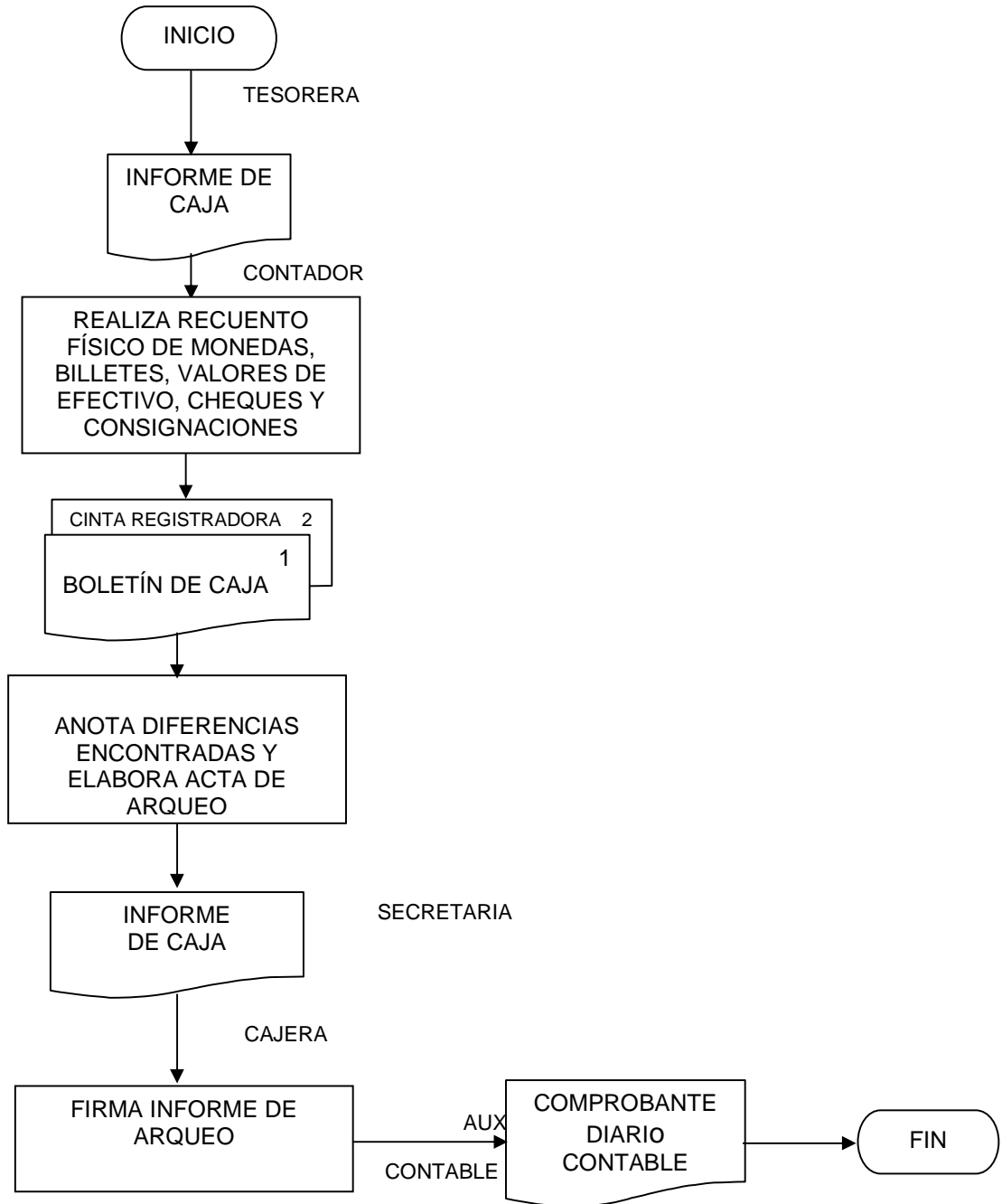


(6). Control al Arqueo de Caja.

Procedimiento Control al Arqueo de Caja

PERIODICIDAD	PERSONAL QUE DEBE INTERVENIR	ACCIONES QUE DEBEN CONTROLARSE
SEMANALMENTE	1. Tesorera	Selección dinero físico de moneda, billetes, vales de efectivo, cheques y consignación y elabora informe de caja.
	2. Contador	Realiza recuento físico y compara el boletín de caja con cinta registradora, anota diferencias encontradas y elabora acta de arqueo.
	3. Auxiliar Contable	Elabora comprobante diario de contabilidad

Procedimiento de Control al Arqueo de Caja

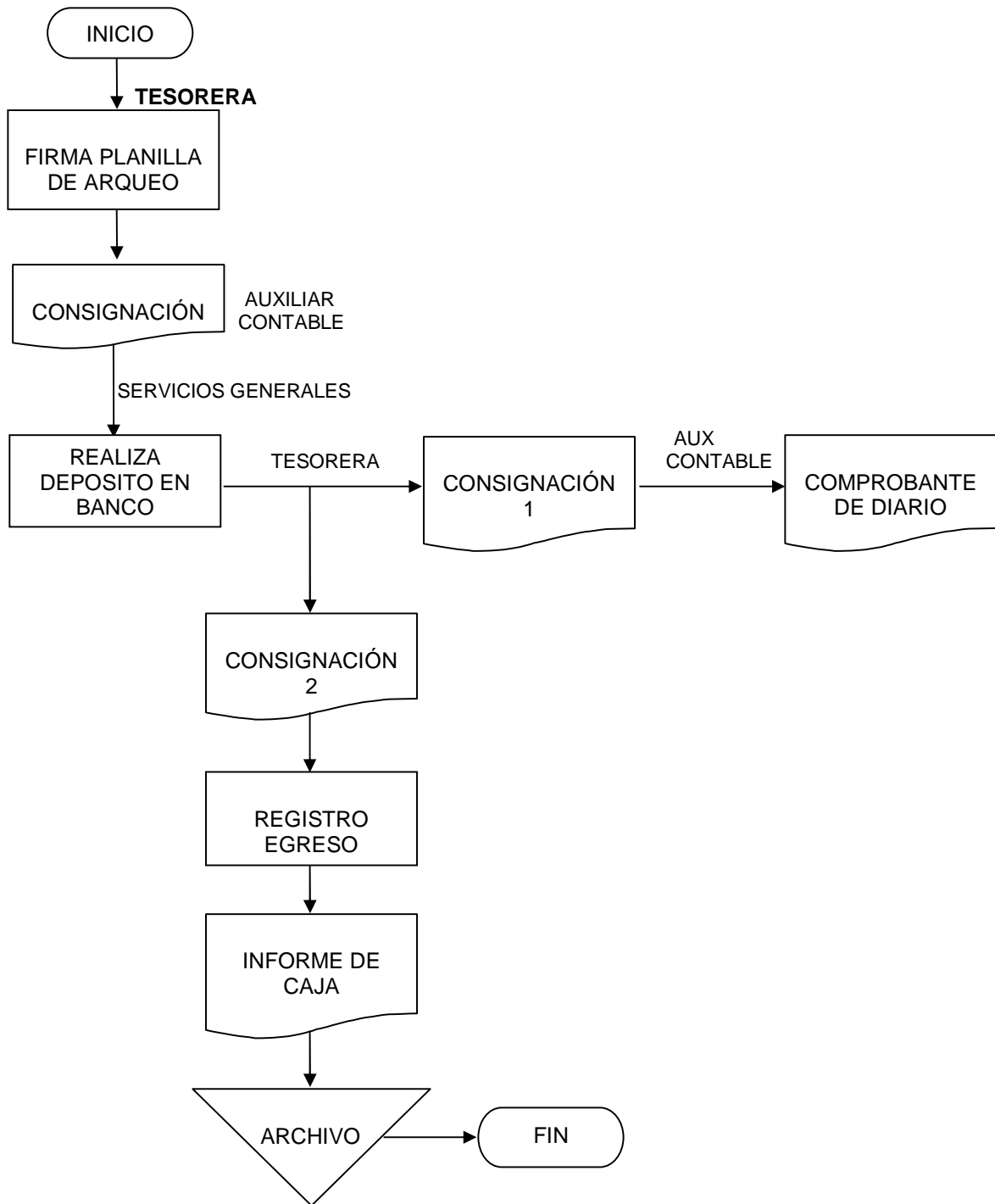


(7). Control a Depósito de Recaudos.

Procedimiento de Control de Depósito de Recaudos

PERIODICIDAD	PERSONAL QUE DEBE INTERVENIR	ACCIONES QUE DEBEN CONTROLARSE
Semanalmente	1. Tesorera	Firma planilla de arqueo o informe de caja.
	2. Auxiliar Contable	Elabora consignación y comprobante de diario.
	3. Servicios Generales	Realiza consignación en el respectivo banco.

Procedimiento de control a Depósito de Recaudos

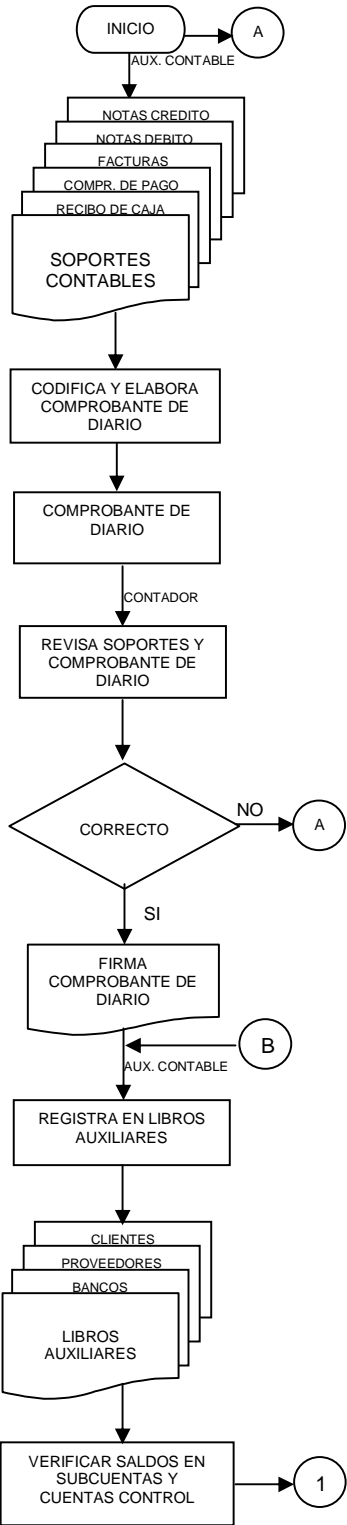


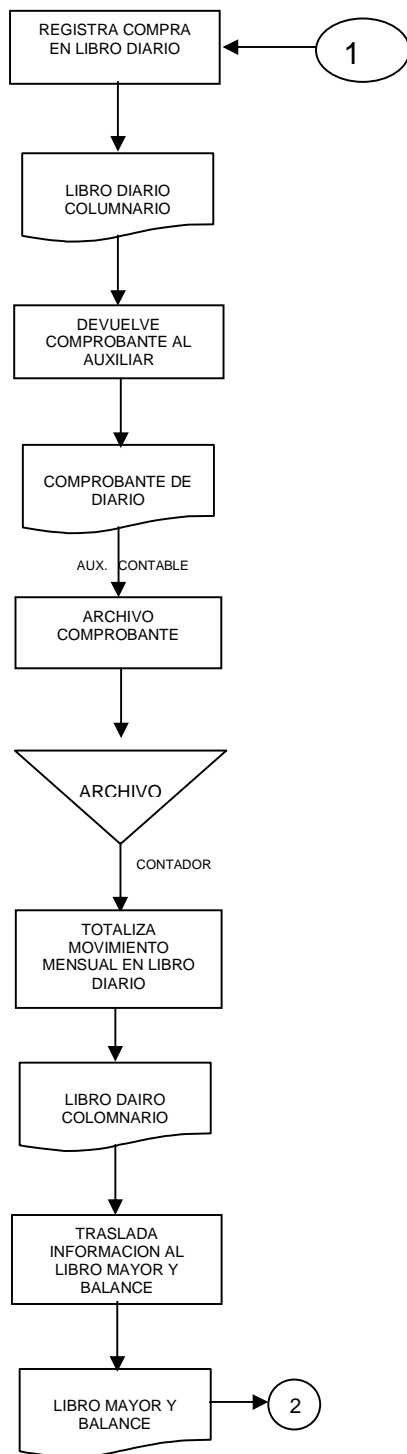
(8). Control al Proceso Contable

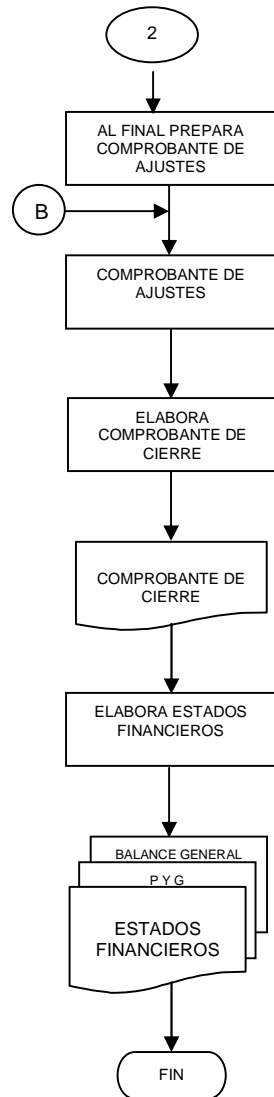
Procedimiento de Control al Proceso Contable

PERIODICIDAD	PERSONAL QUE DEBE INTERVENIR	ACCIONES QUE DEBEN CONTROLARSE
POR LO MENOS UNA VEZ AL MES	1. Auxiliar Contable	Reúne soportes contables, codifica y elabora comprobante de diario, registra en libros auxiliares y archiva comprobantes.
	2. Contador	Revisa soportes y comprobantes de diario, si es correcto registra comprobante en libro diario columnario, totaliza movimientos mensuales y traslada información al libro mayor y balance. Elabora comprobantes de ajustes y comprobante de cierre y por ultimo elabora Estados Financieros con sus respectivos indicadores de rentabilidad, liquidez y endeudamiento.

Procedimiento de Control al Proceso Contable







DIAGNOSTICO FINANCIERO

Para el diagnostico financiero de la empresa el control se hará con la información contable y de toda la demás información disponible para tratar de determinar la situación financiera de la empresa, los elementos que se deben tener en cuenta para realizar el análisis son:

- Información cualitativa interna.
- Información sobre el entorno (perspectivas del sector, situación económica, política, social)

- Información cualitativa interna adicional (costo de capital, relación costo volumen, utilidad)
- Cifras históricas-Cifras Proyectadas
- Comparación con empresas del mismo sector.

Además los estados financieros deberán tener análisis horizontal y vertical.

El análisis vertical del Estado de Resultados consiste en relacionar cada cuenta con el total de ingresos operacionales o ventas netas, con el fin de expresar que porcentaje representa del mismo para interpretar su participación en los resultados de la operación del periodo. Se identifican los siguientes:

MÁRGENES DE UTILIDAD SOBRE INGRESOS

$$\begin{array}{l} \text{Margen Operativo} \\ \text{De utilidad} \end{array} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ingresos Operacionales}} \quad \%$$

El cual indica los pesos de utilidad operativa ganada por cada 100 pesos de ingresos obtenidos durante el ejercicio económico.

$$\begin{array}{l} \text{Margen de utilidad} \\ \text{Antes de Impuestos} \end{array} = \frac{\text{Utilidad antes de Impuestos}}{\text{Ingresos Operacionales}} \quad \%$$

Representa los pesos de utilidad antes de impuestos ganada por cada 100 pesos de ingresos obtenidos durante el ejercicio económico.

$$\begin{array}{l} \text{Margen de Utilidad} \\ \text{Neta} \end{array} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Operacionales}} \quad \%$$

Indica los pesos de utilidad neta ganados por cada 100 pesos de ingresos obtenidos durante el ejercicio económico.

El análisis horizontal de los estados financieros es una herramienta de análisis financiero que consiste en determinar, para dos o mas periodos contables consecutivos, las tendencias de cada una de las cuentas que conforman los estados financieros, su importancia radica en el control que puede hacer la empresa de cada una de sus partidas. Las tendencias se deben presentar tanto en valores absolutos (pesos) como en valores relativos(%),

El Análisis Horizontal es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de uno a otro periodo su interpretación se debe centrar en las variaciones de las cuentas mas significativas o en los cambios extraordinarios que se presenten.

INDICADORES FINANCIEROS

De igual manera la cooperativa con el propósito de dar a conocer a los interesados el comportamiento de aspectos como liquidez, rentabilidad o endeudamiento debe aplicar indicadores financieros.

Los indicadores financieros relacionan las cifras extractadas de los estados financieros con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de algún aspecto o área de la empresa , se recomienda los siguientes:

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Este indicador refleja la solvencia de la cooperativa, es decir con cuantos pesos del activo se esta respaldando cada pesos del pasivo.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Esta prueba nos indica liquidez inmediata de la empresa.

INDICADORES DE ROTACIÓN O ACTIVIDAD

Rotación de Activos

Es un indicador de eficiencia que refleja la capacidad que tiene la empresa para generar ingresos respecto a una cantidad determinada de activos.

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Ingresos operacionales}}{\text{Promedio de Activos}}$$

Rotación de Cartera

Igualmente es un indicador de eficiencia que muestra la forma como se esta recuperando la cartera de acuerdo a las políticas de crédito de la empresa.

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ingresos operacionales}}{\text{Cuentas Cobrar Promedio}}$$

Rotación de Inventarios

Indica las veces que los inventarios se convierten en ventas en efectivo o a crédito durante un periodo.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo M/cia Vendida}}{\text{Inventario Promedio}}$$

Rotación de Cuentas por Pagar

Expresa la forma la forma como se esta manejando el crédito con los proveedores.

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compra a crédito}}{\text{Promedio de las Cuentas por Pagar}}$$

CICLO DE CAJA

Es el tiempo promedio que transcurre entre el momento de desembolsar los costos hasta el momento de recaudar la cartera.

Días del sistema de circulación de fondos = Días de cartera + días de inventario

Días de ciclo de caja = Días del sistema de circulación de fondos-días de cuentas por pagar.

$$\text{Rotación de caja} = \frac{360}{\text{Días del ciclo de Caja}}$$

EBITDA (Earning before interests,taxes,depreciation,and amortization)

El EBITDA es la utilidad antes de intereses impuestos amortización y depreciaciones.

EBITDA = Utilidad Operativa + depreciaciones + amortizaciones +provisión de activos.

$$\text{Margen EBITDA} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Ingresos operacionales}}$$

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

La rentabilidad es el beneficio que un inversionista espera por una inversión que se realiza, garantizando la liquidez futura de la empresa.

La rentabilidad se la puede encontrar en el activo y en el patrimonio aplicando los siguientes indicadores.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad Operativa (UOI)}}{\text{Activos de operación}}$$

Este indicador analiza la visión amplia de los factores que inciden favorable o desfavorablemente en el proceso de generación de valor de la empresa.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad antes de Impuestos (UAI)}}{\text{Patrimonio}}$$

Es la tasa de interés que ganan los propietarios.

ANÁLISIS DE ENDEUDAMIENTO

Consiste en evaluar el riesgo implícito en el mantenimiento de un determinado nivel de deuda y la capacidad de endeudamiento futuro de la empresa es decir capacidad de pago .

$$\text{Índice de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo total}}$$

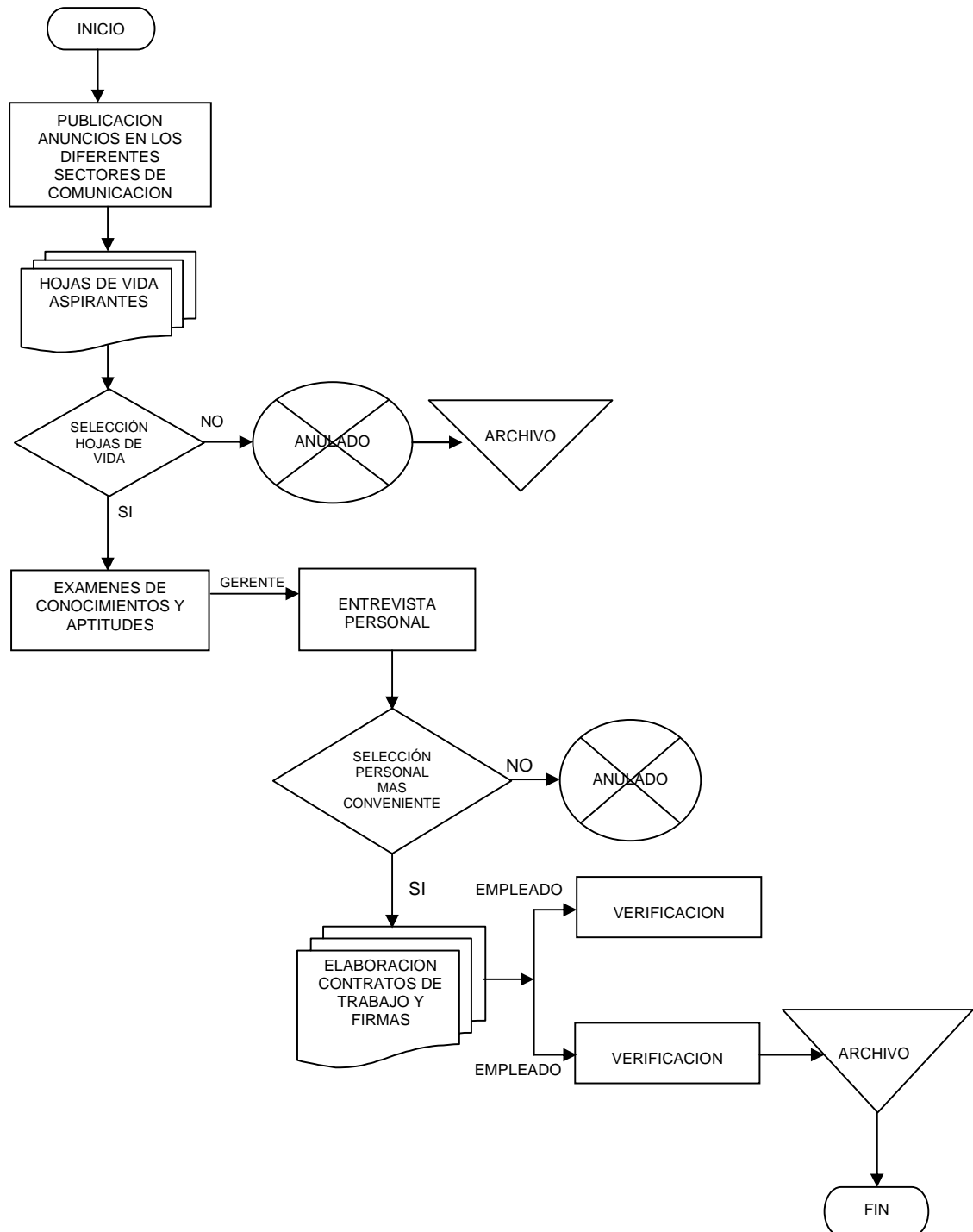
Este índice permite evaluar la capacidad de endeudamiento futuro de la empresa con acreedores externos. Da una idea del riesgo que se asume tomando deuda y del respaldo de esta.

(9). Control selección de personal

Procedimiento de Control a Selección de Personal

PERIODICIDAD	PERSONAL QUE INTERVIENE	ACCIONES QUE DEBEN CONTROLARSE
CADA VEZ QUE SE DECIDA LA VINCULACIÓN DE TALENTO HUMANO	1. Gerente	Selecciona hojas de vida de acuerdo a los requisitos exigidos por el cargo y a las políticas de la empresa Efectúa exámenes de conocimiento y aptitudes y entrevista personal. Firma contratos de trabajo.

Procedimiento de control a Selección de Personal



6.4.3 Cuestionarios para evaluación del sistema de control interno. En esta última etapa, esta investigación hace un aporte en la formulación de las principales características de los Cuestionarios que pueden ser empleados como GUIA DE OBSERVACION ESTRUCTURADA, en aras de conseguir las pruebas necesarias, que permitan a los responsables del control emitir un juicio sobre el funcionamiento de la empresa en sus distintas áreas.

En la empresa COOTRANSCOR LTDA. deben evaluarse los actuales procedimientos administrativos, establecer si muestran de manera precisa las diversas etapas del mismo, los responsables de su ejecución y de su control.

Por medio de la observación permanente y continuada de la forma como se desarrollan las acciones, se debe producir un manual de procedimientos que recoja los aspectos positivos actuales y permita optimizar el desempeño laboral de los empleados.

El Manual de procedimientos debe ser diseñado en respuesta a una decidida acción empresarial, que permita otorgar a las personas encargadas de gestionar el control interno, todas las facultades legales que lleven a realizar el diagnóstico, recibir información de parte de asociados (y afiliados si los hay) y usuarios, para plasmar todas las observaciones e inquietudes en el manual.

Una vez sea elaborado el Manual y se adelante una campaña de divulgación y capacitación se tiene que implementar. Como un aporte a la toma de información para elaborar el diagnóstico puntual en cuanto se refiere a ingresos se presenta el siguiente instrumento, cuyos aspectos a contener deben ser como mínimo los siguientes:

- Cuestionario de Ingresos.

" EMPRESA COOTRANSCOR LTDA."
FORMULARIO DE DIAGNOSTICO

RESPONSABLE:_____

FECHA:_____

Cuestionario

1. GENERALIDADES

1.1 Existe un manual de procedimientos que describa el proceso de recaudo, manejo y control de ingresos ?

1.2 Dicho manual es evaluado y actualizado periódicamente ?

2. AUTORIZACION Y CONTROL

2.1 Las tarifas están debidamente autorizadas ?

2.2 Corresponden las tarifas a una evaluación del mercado y de la situación financiera de la empresa o de parámetros nacionales, establecidas con costos reales?

2.3 Se prepara periódicamente por edades (fechas de vencimiento) un análisis de las cuentas por cobrar ?

2.4 La aceptación y prórroga de letras, pagarés y documentos por cobrar son autorizados por empleados debidamente autorizados por la Asamblea General, Consejo de Administración o Junta de Vigilancia, cuando sea de su competencia ?

2.5 Se hacen resúmenes de los documentos por cobrar y sus totales se pasan a la sección de Contabilidad para su registro y archivo ?

2.6 Se hallan segregadas las funciones de :

Recaudo ?

Manejo de Fondos ?

Cobranza ?

Registro ?

Control ?

2.7 El cajero (Tesorera) tiene bajo su control los ingresos desde el momento en que se reciben hasta su depósito en el banco?

3. APROBACION

3.1 Los documentos que soportan los ingresos de fondos son actualizados y están oficialmente aprobados por la Asamblea General, Consejo de Administración o Junta de Vigilancia, cuando sea de su competencia ?

3.2 Para la prestación de un servicio por parte de la empresa, se registra la solicitud del usuario debidamente aprobada por el personal competente ?

3.3 El presupuesto de ingresos es elaborado y aprobado con base en estudios matemáticos, estadísticos y económicos confiables ?

4. CUSTODIA

4.1 Los documentos de valor (cheques, letras, pagarés) y el efectivo, cuentan con medidas de seguridad apropiadas que los resguarden de los riesgos inherentes a su valor ?

4.2 El acceso a las dependencias donde se realiza el registro y manejo de efectivo está restringido a personas diferentes de los responsables ?

4.3 Los valores se mantienen bajo la custodia del cajero (Tesorera) o de persona diferente a quien efectúa el registro del efectivo ?

4.4 Son adecuados y conducen a un buen control el equipo mecánico y las instalaciones empleadas en la recepción y registro del efectivo ?

5. REGISTRO

5.1 Cuenta la empresa COOTRANSCOR LTDA. con procedimientos adecuados para el registro y control de sus ingresos ?

5.2 Se registra la información básica de la transacción en presencia del cliente (usuario) ?

5.3 Se archivan adecuadamente los duplicados de los volantes de depósito del efectivo en bancos ?

5.4 Se registra oportunamente en los auxiliares las operaciones que generan ingresos ?

- Cuestionario sobre el Sistema de Información. El instrumento siguiente permite a la Jefatura de Control el conseguir la información primaria que le permitirá hacer importantes aportes hacia el logro de la eficiencia, eficacia y seguridad en los resultados del sistema de información.

" EMPRESA COOTRANSCOR LTDA. "
DIAGNOSTICO SOBRE EL SISTEMA DE INFORMACION

RESPONSABLE : _____

FECHA : _____

Cuestionario

1. GENERALIDADES

1.1 Existe manual de procedimiento que describa el proceso de registro y procesamiento electrónico de datos ?

1.2 El manual de procedimientos es evaluado y actualizado periódicamente ?

2. AUTORIZACION Y CONTROL

2.1 Son adecuados los procedimientos aplicados dentro de la función de control de proceso electrónico de datos ?

2.2 Se lleva a cabo una edición y una validación adecuada de datos de entrada ?

2.3 Toda solicitud de procesamiento de información está previamente autorizada por funcionario responsable y competente ?

2.4 Cuenta el empleado encargado del registro de datos con un procedimiento de control adecuado para la entrada ?

2.5 Existen procedimientos para conciliar los controles de salida en los controles de entrada y con los controles de proceso ?

2.6 Las técnicas para proveer la razonable seguridad a las modificaciones al Software (y al Hardware) de sistemas son adecuadamente autorizadas ?

3. APROBACION

3.1 Existen controles adecuados en la preparación y aprobación de las transacciones de entrada ?

3.2 El diligenciamiento de los documentos fuente son aprobados por el funcionario responsable y competente ?

3.3 Existen técnicas para asegurar razonablemente que los datos erróneos sean detectados y reportados para investigarlos ?

3.4 Existen técnicas para proveer la razonable seguridad de que los datos no autorizados no sean entrados a través del sistema en línea ?

3.5 Cuenta la empresa COOTRANSCOR LTDA. con técnicas para asegurarse de que las entradas sean controladas, validadas y corregidas ?

3.6 El diseño y desarrollo de nuevas aplicaciones de sistemas es aprobado por el responsable ?

4. CUSTODIA

4.1 Está el acceso a la documentación de aplicaciones de sistemas adecuadamente restringida ?

4.2 La ubicación y distribución de las áreas de trabajo de P.E.D. son adecuadas ?

4.3 Existen controles y aparatos para garantizar un ambiente sano para el P.E.D. y en general existe control sobre el ambiente (polvo, humo, gases, ruido) ?

4.4 Existen medidas de seguridad para la detección y contención de incendios ?

4.5 Existen controles apropiados para restringir el acceso de personas a :

- Equipo de procesamiento de datos ?
- CD, DVD y otros elementos de almacenamiento ?
- Documentación de los sistemas ?
- Documentación de los programas de aplicación ?
- Documentación sobre claves de acceso ?

4.6 Existen pólizas que aseguren los equipos, programas y archivos contra posibles riesgos (virus, cortos circuitos, terremotos) ?

5. REGISTROS

5.1 Cada transacción es inicialmente registrada en formas especialmente diseñadas en códigos que puedan hacer referencias subsecuentes a la misma ?

5.2 Existen métodos adecuados para reconstrucción de archivos ?

5.3 Están los registros debidamente soportados en documentos autorizados y aprobados ?

- Cuestionario de Cobranzas. El área de cobranzas juega un importante papel en el desempeño empresarial de COOTRANSCOR LTDA. puesto que allí se adelantan los procesos de cobro a los asociados (afiliados, conductores, empleados, terceros) que tienen deudas pendientes con la empresa. Se propone un cuestionario sencillo de aplicar y que arroja la información de cómo se adelantan los diversos procedimientos de recuperación de cartera.

" EMPRESA COOTRANSCOR LTDA. "

DIAGNOSTICO SOBRE EL AREA DE COBRANZAS

RESPONSABLE: _____

FECHA: _____

Cuestionario

1. Las operaciones del área de cobranzas se están administrando de acuerdo con los conceptos de planeación, organización, dirección y control ?
2. Existe evidencia de una adecuada segregación funcional en el área de cobranzas?
3. La administración ha definido políticas y procedimientos suficientemente claros y técnicamente válidos para la selección, capacitación y remuneración del personal del área de cobranzas ?
4. Existen manuales de funciones y procedimientos administrativos, operativos y de control actualizados, conocidos y aceptados por el personal directivo, supervisor y operativo del área de cobrazas ?
5. Se utiliza como instrumento de control de cobranzas el análisis de cartera por días?
6. Se considera suficientemente sólido el sistema de control interno del área de cobranzas ?

- Cuestionario de Recursos Humanos. En el área de Recursos Humanos se manejan los aspectos concernientes al conjunto de personas que se distribuyen en los diferentes niveles de la estructura organizacional sumado al conjunto de sus conocimientos, habilidades, destrezas, salud física y mental, su ideología y sus motivaciones.

**" EMPRESA COOTRANSCOR LTDA."
DIAGNOSTICO SOBRE EL AREA DE RECURSOS HUMANOS**

RESPONSABLE: _____

FECHA : _____

Cuestionario

A. CON RESPECTO A LA FUNCION DE PLANEACION:

1. Se preveen las necesidades de personal en los plazos corto, mediano y largo ?
2. Se planea coordinadamente la administración de sueldos y salarios ?
3. Se diseñan adecuados programas de capacitación y entrenamiento del personal?
4. Se hace mantenimiento preventivo a las máquinas, herramientas e instalaciones en donde trabaja el personal ?

B. RESPECTO DE LA FUNCION DE ORGANIZACION:

1. Se han diseñado y se practican líneas de responsabilidad y de autoridad claras y técnicamente válidas para el personal ?
2. Se determinan las normas de competencia, las habilidades y destrezas del personal, las políticas de evaluación, ascensos y aumentos de sueldos y el mantenimiento de la descripción de labores ?

C. RESPECTO DE LA FUNCION DE DIRECCION:

1. Se tiene respaldo de la alta dirección para los programas de personal establecidos?
2. Se practica un buen sistema de comunicaciones ?
3. Se da ejemplo de equidad, honestidad y ética en todos los actos de la vida ?

D. RESPECTO DE LA FUNCION DE CONTROL:

1. Se practica el concepto moderno de control integrado de gestión ?

2. Se tienen estándares actualizados de evaluación de desempeño ?
3. Se utilizan los presupuestos como herramienta de control ?
4. Se tienen mecanismos efectivos para medir el cumplimiento de los objetivos y las políticas de la empresa ?
5. Se han diseñado programas de simplificación y distribución de cargas de trabajo?
6. Existen buenas condiciones de trabajo : salubridad y condiciones adecuadas de las instalaciones, métodos confiables de seguridad, luz con buena intensidad, ventilación suficiente e instrumentos de trabajo de buena calidad ?

- Cuestionario del área de sistemas administrativos de información. Los sistemas administrativos de información se destacan como un activo relevante para la administración debido a que proporcionan elementos efectivos para la toma de decisiones gerenciales.

Por tal razón la función de INFORMAR a los ejecutivos responsables de la administración cobra especial importancia en el proceso administrativo.

" EMPRESA COOTRANSCOR LTDA."
DIAGNOSTICO SOBRE EL AREA DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE
INFORMACION

RESPONSABLE: _____

FECHA: _____

Cuestionario

1. Es consciente la gerencia de la importancia de la información para la toma de decisiones y para el desarrollo empresarial ?
2. Se ha seguido un procedimiento lógico para la sistematización de los procesos en la empresa ?
3. Fluye el sistema de información gerencial, de todas las áreas de la empresa, en forma confiable y oportuna ?
4. Los sistemas de información vigentes generan información satisfactoria para la gerencia ?

5. Son aceptables la calidad, oportunidad, utilidad y veracidad de los informes en todos los casos ?
6. Los formatos utilizados presentan la información en forma clara y en el grado de detalle requerido por los usuarios ?
7. Los usuarios están satisfechos con los reportes que generan los sistemas de información vigentes ?
8. Existen planes efectivos para recuperar los archivos luego de un siniestro ?
9. Son adecuados los procedimientos utilizados para la distribución de los reportes?
10. Se están produciendo reportes innecesarios ? Si es así, cuáles son las causas de ello ?
11. Qué opinan los usuarios de los sistemas de información vigentes en la empresa ?

Puede concluirse que la tarea de dinamizar el control interno en la Empresa COOTRANSCOR LTDA. apenas se inicia y requiere la participación de personas capacitadas y que conozcan de cerca el funcionamiento de la empresa, a fin de que una vez realicen el diagnóstico, propongan las estrategias de control más adecuadas al tipo de transacciones que se adelantan, a la capacitación actual de los empleados y a la disponibilidad financiera para la adquisición de los equipos necesarios.

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Plan de Mejoramiento de la Cooperativa. Período 2010 - 2014

ACTIVIDADES 2008 - 2012	SEMESTRES										
	A 2010	B 2010	A 2011	B 2011	A 2012	B 2012	A 2013	B 2013	A 2014	B 2014	
Análisis de necesidades de capacitación											
Redacción de Borrador de Convenio con la Unariño											
Firma de Convenio											
Capacitación continuada y asesoría de la Unariño											
Conformación de equipo de trabajo para modernización administrativa y tecnológica											
Socialización del Modelo de control											
Implementación del modelo de control											

Los recursos monetarios necesarios para adelantar las acciones programadas serán aportados por la Cooperativa a partir de un plan de capitalización mediante aportes de los asociados.

Hay que decir que es necesario para el desarrollo futuro de la Cooperativa :

1. Capacitar a los miembros de la planta de personal administrativo, para que sean ellos los encargados de iniciar desde dentro de la entidad el proceso de reorganización que se requiere y que no se esté dependiendo de formulas mágicas externas, para que se diseñe y formulen los planes estratégicos periódicos.

De allí que es urgente adelantar un programa de capacitación solidaria para lo cual se debe acatar lo establecido aquí en el sentido de establecer un Convenio con la Universidad de Nariño que cuenta con el personal capacitado para informar y preparar a los directivos, personal administrativo y a todos los asociados sobre la significación que tiene pertenecer a una organización del sector solidario de la

economía, que contempla unos derechos pero también obligaciones que no son tenidas en cuenta actualmente por los asociados.

Pero este convenio fundamentalmente servirá para adelantar la capacitación en aspectos administrativos y de control interno del personal encargado de la toma de decisiones en la cooperativa, para que como resultado inmediato de la capacitación, se formulen y ejecuten los proyectos que conduzcan a la empresa a alcanzar en forma continua mayores niveles de eficiencia.

2. Es necesario que se modernice el sistema de control interno, para que tenga alcance tanto en lo administrativo como en lo operativo.

8. CONCLUSIONES

La empresa COOTRANSCOR LTDA. se ha mantenido en la oferta del servicio de transporte de pasajeros en camioneta en las rutas de la cordillera nariñense a pesar de la continua disminución en los márgenes de rentabilidad en la operación de sus vehículos, por parte de los asociados.

Esta investigación demuestra la necesidad que tiene la empresa COOTRANSCOR LTDA. de complementar el Manual de Funciones, a fin de asignar a los empleados las funciones y responsabilidades de acuerdo al crecimiento que la empresa ha tenido y a las expectativas que le imponen los proyectos que se pretenden desarrollar en el corto, mediano y largo plazo.

Pudo comprobarse a través del estudio que en la empresa COOTRANSCOR LTDA. no existe una definición clara y formal de procedimientos de control interno, que permitan establecer que las acciones que se adelantan en la empresa se hacen de acuerdo a reglamentos vigentes, estatutos, normas legales y directrices emanadas de los organismos de dirección.

Además se establece que es conveniente para el desarrollo futuro de la empresa que se implemente un Sistema de Control Interno, que permita detectar las debilidades de la organización, que aporte elementos para eliminarlas o para disminuir su impacto negativo y al mismo tiempo permita establecer las fortalezas de la empresa y formular estrategias para optimizarlas.

Desde el punto de vista práctico, este estudio concluye que los pasos iniciales que se deben seguir para la implementación del control interno son :

- Complementación del Manual de Funciones, con la creación de los cargos de Jefe de Control, Supervisor, Auxiliares Contable y de Tesorería, entre otros.
- Considerar los criterios de control interno que se anotan en el trabajo y por medio de ellos lograr llamar la atención de los directivos de la empresa, sobre la conveniencia de implementar el control interno.
- Tomar en cuenta los cuestionarios de control interno que se formulan y los cuales se han aplicado de manera exitosa en la empresa, porque han permitido en una etapa inicial demostrar su efectividad, a partir de que han servido para diagnosticar la forma como se adelantan los procesos en cada una de las áreas básicas de funcionamiento de la empresa.

El sistema de control interno en la empresa COOTRANSCOR LTDA. no se encuentra establecido, porque aunque existen algunos procedimientos de control que se adelantan en las áreas de caja, tesorería y contabilidad, estas no obedecen

a un proceso sistemático de control interno que corresponda a unas políticas trazadas por la Asamblea General de Asociados, Consejo de Administración y de los otros organismos de dirección.

Esta afirmación se argumenta en el hecho de que no existe para las áreas de contabilidad y tesorería una definición clara y formal de procedimientos de control interno, aunque si existen los manuales de funciones, estos no están actualizados, dando la impresión inicial que no son muy bien conocidos por los empleados y directivos de la empresa, motivo este que lleva en muchas ocasiones a que se realicen funciones que no correspondan a esas áreas, como por ejemplo, la Tesorera realiza liquidación de nómina de empleados, retenciones en la fuente, liquidaciones de pago a aportes parafiscales, siendo esta una función del Contador.

A pesar de que la empresa funciona bien, es necesario que los directivos de la empresa tomen conciencia de la necesidad del control interno que permita de manera permanente evaluar cada una de estas áreas, para de esta manera detectar las deficiencias que se puedan presentar y así proponer los correctivos que correspondan.

9. RECOMENDACIONES

Se sugiere a la Asamblea General de Asociados de la empresa COOTRANSCOR LTDA. modernizar la estructura administrativa, con miras a darle a la empresa la solidez necesaria para que pueda seguir compitiendo exitosamente en la oferta del servicio de transporte de pasajeros en camioneta, en las rutas asignadas en la cordillera nariñense, así como también en las nuevas rutas a las cuales aspira la empresa en el inmediato futuro.

La modernización de la estructura administrativa debe emprenderse en dos aspectos:

- Complementación del Manual de Funciones, en cuanto a los cargos nuevos.
- Implementación y formalización de un sistema de control interno, acorde a los criterios que este estudio plantea, que deben ser observados, para garantizar que el control interno sea una verdadera herramienta administrativa, que permita detectar oportunamente debilidades y aportar a la dirección elementos de juicio para darles la solución adecuada.

Seguramente, con un sistema de control eficiente, se lograrán los avances económicos y sociales que la empresa anhela a través de sus accionistas, afiliados y empleados.

En cuanto al Manual de Funciones de la empresa, se considera que es importante que haya una mayor segregación de funciones o una división de tareas como el de autorizar, elaborar, registrar y revisar transacciones, porque así se reduce el margen de riesgo de cometer errores y amplía el rango de probabilidad de detectar las falencias que se presenten.

El Comité de Vigilancia de Ruta, debe ser el organismo que tiene a su cargo velar por el correcto funcionamiento y eficiente administración de las rutas asignadas a la empresa.

Estará integrado por tres (3) miembros principales y tres (3) suplentes, elegidos por la Consejo de Administración y por período de un año; responderán ante ella por el cumplimiento de sus deberes; en caso de ausencia temporal o definitiva de un miembro principal, asumirá el cargo por el tiempo de ausencia el respectivo suplente.

El Comité de Vigilancia de Ruta estará integrada por asociados y/o conductores de vehículos que cubran esa ruta.

Si por cualquier causa, El Comité de Vigilancia se desintegra o se presentan conflictos entre ellos, la Consejo de Administración, los convocará y promoverá su integración o reposición.

En la siguiente tabla se hace una presentación de las actividades que se sugiere se adelanten en la cooperativa a fin de iniciar la consolidación del sistema de control interno en COOTRANSCOR LTDA.

Tabla Actividades del plan de mejoramiento propuesto para COOTRANSCOR LTDA. Período 2010 - 2014

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CANT.	COSTO	EVALUACIÓN INDICADORES
Capacitación del talento humano	Consejo de Administración	6 cursos	\$7'200.000	Mínimo el 80 % de talento humano capacitado
Modernización de la estructura administrativa y tecnológica de la empresa	Gerente y Consejo de Administración	5	50'000.000 por año	Modernización de planta física, sistema de contabilidad, talento humano, equipos y software
Dotación del sistema de control de herramientas tecnológicas para cumplir con su misión	Revisor Fiscal	1	10'800.000 por año	Modernización de planta, talento humano y equipos.
TOTAL			68'000.000	

Las actividades que se adelantarán mostradas en la Tabla 14, básicamente estarán a cargo del Gerente de la Cooperativa y del Consejo de Administración.

Actividad 1. Capacitación del talento humano que desempeña funciones en la administración de Cooperativa, conformado por : Gerente, Contadora, Tesorera, Revisor Fiscal, Consejo de Administración e integrantes de comités.

Responsable : Consejo de Administración.

Acciones : Se trata de adelantar en Convenio con la Universidad de Nariño cinco cursos de 20 horas de duración cada uno en :

- ✓ Sistema de control interno
- ✓ Gerencia de la calidad
- ✓ Planeación estratégica
- ✓ Pensamiento solidario
- ✓ Administración empresarial

Presupuesto : 7'200.000

Actividad 2. Modernización de la estructura administrativa y tecnológica de la empresa.

Responsable : Gerente y Consejo de Administración

Presupuesto : 50'000.000

Actividad 3. Dotación del sistema de control de herramientas tecnológicas para cumplir con su misión

Responsable : Revisor Fiscal.

El plan de mejoramiento será asumido en su totalidad por los propietarios de los vehículos, que son los asociados de la cooperativa :

Tabla Financiamiento del Plan de mejoramiento de la Cooperativa.
Año 2010.

Aporte diario	Aporte mensual	Aporte anual	Aporte total
\$466	94.444,44	1'133.333,33	Aporte por 60 camionetas : 68'000.000

La proyección de ingresos para 4 años se hace considerando un incremento en el valor del pasaje del 4 %, (con criterio ajustado a las metas de inflación del Gobierno Nacional) :

BIBLIOGRAFÍA

BLANCO LUNA, Yanel. Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral. 4^{ta} ed. Santafé de Bogotá: 2006.

BORRAZ, Alfonso. Contabilidad de Costos Operativos. La Habana: s.n, 2001.

CANCINI W., Rodolfo. El control interno. Teoría y práctica. Caracas: Ed. Mogollón & Kemmer, 2003.

CASHIN, James A. Teoría y Problemas de Contabilidad I. México: s.n, 1993.

CATACORA CARPIO, Fernando. Contabilidad: La Base para las Decisiones Comerciales. Caracas: Mc-Graw Hill Interamericana, 2001.

CAVASSI R. Alfonso. Un enfoque Integral sobre auditoría con base en riesgos. Madrid: Biblioteca Financiera ICOED-U.T., 2006.

CONSEJO TECNICO DE LA CONTADURIA PUBLICA. Pronunciamientos 1 al 9. Ecoe Ediciones, 1997.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Bogotá: Legis: 1991.

COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE LA CORDILLERA LTDA. Documentos. San Juan de Pasto, 2009.

CORDOVÉS CAPOTE, Graviel. El control interno y el control. Revista de Auditoría y Control. 1(1): 21-28, 2000

CORPORACIÓN SURANDINA. Curso Básico Intensivo de Economía Solidaria. San Juan de Pasto: 2001.

GUTIERREZ PLAZAS, Gerardo. La administración por control. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2003.

ORTEGA TORRES, Jorge. Código de Comercio. Bogotá: Temis S.A., 1987. 105 p.

PINILLA F., José Dagoberto. Auditoría Operacional. 3^{ra} ed. Santafé de Bogotá: 2003.

RESTREPO CASTRILLÓN, Jorge Ivan. El control interno. Un enfoque moderno. Medellín: Ed. Documentos e Impresos, 2006.

NETGRAFÍA

Disponible en:

<http://www.erm.coso.org/Coso/coserm.nsf/frmWebCOSOExecSum?ReadForm>.

ANEXOS

Anexo A. Formato de encuesta a talento humano

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
ENCUESTA

OBJETIVO: Conocer la manera en que funciona la Cooperativa de Transportadores de la Cordillera a fin de realizar el trabajo de grado en la Especialización en Finanzas.

Marque con X la opción de respuesta seleccionada.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 Cargo que desempeña en la Cooperativa : _____

1.2 Antigüedad en el cargo : _____

a. Menos de 1 año b. Entre 1 y 5 años c. Mas de 5 años

1.3 Tiene la cooperativa principios corporativos como :

Principios corporativos	Totalmente	Parcialmente	No tiene
1. Misión			
2. Visión			
3. Valores corporativos			
4. Objetivos estratégicos			
5. Metas			

Explique su respuesta : _____

1.4 Cumple la cooperativa con los principios éticos del sector solidario ?

Nivel de cumplimiento	Totalmente	Parcialmente	No cumple
Alto			
Medio			
Bajo			

Explique su respuesta : _____

2. ASPECTOS ESPECÍFICOS

2.1 Cuenta la cooperativa con:

Herramientas administrativas	Totalmente	Parcialmente	No tiene
Organigrama			
Manual de funciones			
Manual de procedimientos			

Explique su respuesta : _____

2.2 Se aplican en forma permanente las herramientas administrativas ?

Herramientas administrativas	Alto	Medio	Bajo
Organigrama			
Manual de funciones			
Manual de procedimientos			

Explique su respuesta : _____

2.3 La actual estructura administrativa de la cooperativa:

Estructura administrativa	Alto	Medio	Bajo
a. Favorece el logro de los objetivos de la cooperativa			
b. Incentiva la iniciativa personal			
c. Permite el trabajo en equipo			
d. Facilita la comunicación en todos los niveles			
e. Facilita el flujo de información			

2.4 Existe en la cooperativa una cultura de control ?

Cultura de Control	
a. Totalmente	
b. Parcialmente	
c. No existe	

Explique su respuesta : _____

2.5 Cuenta la cooperativa con un mapa de riesgos ?

Mapa de riesgos	
a. Existe mapa de riesgos y lo conoce	
b. Existe mapa de riesgos y no lo conoce	
c. No existe mapa de riesgos	

Explique su respuesta : _____

2.6 Se realizan en su dependencia actividades de control ?

a. Siempre b. A Veces c. Nunca d. No sabe

Explique su respuesta : _____

2.7 El sistema de control de la cooperativa informa a la dirección sobre hallazgos y medidas correctivas ?

a. Siempre b. A Veces c. Nunca d. No sabe

Explique su respuesta : _____

2.8 El sistema de control de la cooperativa informa a su dependencia sobre acciones correctivas ?

a. Siempre b. A Veces c. Nunca d. No sabe

Explique su respuesta : _____

2.9 La dirección de la cooperativa supervisa el funcionamiento del sistema de control ?

a. Siempre b. A Veces c. Nunca d. No sabe

Explique su respuesta : _____

2.10 El sistema de control es supervisado ?

a. Siempre b. A Veces c. Nunca d. No sabe

Explique su respuesta : _____

2.11 Le han presentado informe sobre acciones en las cuales puede mejorar su desempeño y sobre la manera de desarrollarlas ?

a. Siempre b. A Veces c. Nunca

Explique su respuesta: _____

Observaciones: _____

Anexo B. Guía de observación a contabilidad

UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS

OBJETIVO: Conocer la manera en que funciona la Cooperativa de Transportadores de la Cordillera a fin de realizar el trabajo de grado en la Especialización en Finanzas.

1. Establecer el procedimiento tributario establecido en la cooperativa en términos de:

- Profesional responsable del diligenciamiento de declaraciones
- Cumplimiento de obligaciones tributarias
- Nivel académico del personal encargado de los procedimientos tributarios

2. Identificar las características del software contable utilizado en la cooperativa?

- Es adecuado a las características de la cooperativa?
- Es actualizado ?
- Es conocido su manejo por el personal de contabilidad

3. Es adecuada la Planta física del área de contabilidad ?

4. Qué soportes utiliza contabilidad ?

- Quien los diligencia
- Quien los revisa y aprueba
- Cómo es el proceso de archivo y custodia de los soportes
- Permite el desempeño de las funciones de los empleados
- La aireación e iluminación es adecuada ?

5. Cuenta la cooperativa con un sistema de presupuesto para el control de los ingresos y gastos?

6. Produce contabilidad la información contable y financiera que se requiere para la toma de decisiones ?

- En forma oportuna ?
- Que estados financieros produce contabilidad ?
- Cuáles indicadores de gestión se producen en contabilidad ?

7. Asesora contabilidad a la gerencia en la toma de decisiones financieras ?

Anexo C. Guía de observación a tesorería

UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS

OBJETIVO: Conocer la manera en que funciona la Cooperativa de Transportadores de la Cordillera a fin de realizar el trabajo de grado en la Especialización en Finanzas.

OBJETIVO: Conocer los procedimientos adelantados en la Tesorería de la Cooperativa.

Cada cuanto tiempo se realizan arqueos de Caja ?

- Quién los realiza
- Quién los aprueba
- Quien los ordena

2. Se efectúan conciliaciones bancarias en forma oportuna?

3. Cómo es el procedimiento para las consignaciones :

- En cheque
- En efectivo

4. Se mantiene actualizado el registro de cuentas por cobrar y por pagar ?

- Qué políticas tiene la cooperativa para las cuentas por pagar
- Qué políticas tiene la cooperativa para las cuentas por cobrar

5. Cómo es el procedimiento de manejo de caja menor.

Anexo D. Guía de Observación para el control

UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS

OBJETIVO: Conocer la manera en que funciona la Cooperativa de Transportadores de la Cordillera a fin de realizar el trabajo de grado en la Especialización en Finanzas.

OBJETIVO: Conocer algunas características del control en la Cooperativa

1. ¿Cómo es el proceso de planeamiento del control?
2. Apoya la administración de la cooperativa en forma decidida la realización de procedimientos de control?
3. Toma en cuenta la administración las observaciones contenidas en los informes de control?
4. ¿Se han producido cambios administrativos y operativos en la cooperativa a partir de la puesta en práctica de las observaciones de control?
5. La cooperativa tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, sobre los ingresos y egresos?
6. ¿ Se adelanta control sobre la ejecución del presupuesto?
7. ¿ Se adelanta control de gestión ?
8. ¿ Se evalúa el Informe de gestión presentado por la gerencia de la cooperativa?

Anexo E. Guía para realizar diagnóstico administrativo y de control

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS

OBJETIVO: Conocer la manera en que funciona la Cooperativa de Transportadores de la Cordillera a fin de realizar el trabajo de grado en la Especialización en Finanzas.

A=Alto M=Medio B=Bajo

1). CULTURA EMPRESARIAL	FORTALEZA			RIESGO			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
A. Principios establecidos									
B. Valores									
C. Imagen ante clientes									
2). DISEÑO ESTRATEGICO	FORTALEZA			RIESGO			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
A. Diagnostico para conocer problemas									
B. Planes estratégicos en corto y largo plazo									
C. Visión									
D. Misión									
E. Objetivos									
F. Plan estratégico definido ampliamente									
G. Estructura organizacional flexible									
3). CONTROL DE GESTION	FORTALEZA			RIESGO			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
A. control de bienes									
B. Procedimientos adecuados de operaciones									
C. Indicadores de gestión									
D. Utiliza bien los recursos									

4) SISTEMAS DE INFORMACIÓN	FORTALEZA			RIESGO			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
a. Tecnología adecuada									
b. Nivel tecnológico de la cooperativa									
c. Servicios de buena calidad									
d. Afecta la tecnología, el proceso productivo de la cooperativa									
5) RECURSOS HUMANOS	FORTALEZA			RIESGO			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
a. Normas para medir desempeño empleados									
b. Funciona en la cooperativa unidad de personal									
c. Proceso de selección e inducción del personal									
d. Motivación y reconocimiento personal									
e. Capacitación									
f. Promoción de personal									
g. Condiciones físicas adecuadas									
6) CALIDAD	FORTALEZA			RIESGO			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
a. Existe análisis y evaluación									
b. Se analizan necesidades de los clientes									
c. Monitoreo permanente a los planes y proyectos									
d. Coordinación y desarrollo de procesó de toma de decisiones									
7) PLANEACION	FORTALEZA			RIESGO			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
a. Existe sistema de planeación para cada unidad									
b. Plan de capacitación y evaluación al personal									
c. Se tienen en cuenta las necesidad especificas de cada unidad o subsistema									
d. Se articulan los procesos y procedimientos de cada unidad									

e. Se utiliza el enfoque de plantación estratégica										
8) ADMINISTRACION	FORTALEZA			RIESGO			IMPACTO			
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
a. Es clara la estructura organizacional de la cooperativa										
b. Conoce el personal los procedimientos y responsabilidades										
c. la administración facilita la iniciativa personal										
d. La administración motiva el mejoramiento continuo										
e. Existen sistemas de autoridad										
f. Existe delegación de funciones										

Tres Problemas Principales	Características del problema

Anexo F. Estados financieros

Archivo adjunto. Excel.