

**REESTRUCTURACIÓN DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO Y
ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN EN LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES ACTIVOS Y
JUBILADOS DE ECOPETROL "COPACREDITO LTDA"**



JANNAKY PATRICIA ALARCÓN GUTIÉRREZ
Código 1982900

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2005

**REESTRUCTURACIÓN DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO Y ESTABLECIMIENTO
DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES ACTIVOS Y JUBILADOS DE ECOPETROL
"COPACREDITO LTDA"**

**JANNAKY PATRICIA ALARCÓN GUTIÉRREZ
Código 1982900**

Proyecto de Grado para optar al título de Ingeniero Industrial

**Director
HERNAN PABÓN BARAJAS
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2005**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	17
1 GENERALIDADES DEL SECTOR SOLIDARIO	18
1.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR SOLIDARIO	18
1.2 HISTORIA DEL COOPERATIVISMO	19
1.3 MARCO CONCEPTUAL	22
1.3.1 Economía solidaria.....	22
1.3.2 Cooperativismo	23
1.4 ORGANISMOS DE PROMOCIÓN, FOMENTO, DESARROLLO, SUPERVISIÓN Y APOYO DEL SECTOR SOLIDARIO COLOMBIANO	25
1.5 MARCO LEGAL	26
2 GENERALIDADES DE COPACREDITO LTDA.....	29
2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	29
2.2 OBJETIVO SOCIAL	29
2.3 MISIÓN	30
2.4 VISIÓN.....	30
2.5 CLIENTES	30
2.6 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.....	31
2.7 UBICACIÓN	32
2.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	33
2.9 PRINCIPIOS Y VALORES	36
2.9.1 Principios Cooperativos	36
2.9.2 Principios Corporativos.....	37
2.9.3 Valores Cooperativos	37
2.10 ANÁLISIS DOFA.....	38
2.10.1 Factores Internos	38
2.10.2 Factores Externos	41
3 METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA REESTRUCTURACIÓN DE LA OFICINA DE CONTROL Y ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN EN COPACREDITO LTDA.....	44
3.1 ETAPAS	44
3.2.1 Desarrollo de fundamentos teóricos de los Sistemas de Control Interno y Sistemas de Evaluación y Control de Gestión.....	44

3.2.2	Elaboración del diagnóstico al Sistema de Control Interno de COPACREDITO LTDA	44
3.2.3	Diseño de propuestas de mejoramiento continuo.....	45
3.2.4	Elaboración del Manual de Control Interno.....	45
3.2.5	Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos.....	45
3.2.6	Elaboración del Manual de Indicadores de Gestión	45
3.2.7	Sensibilización e implementación de manuales	45
3.2.8	Elaboración de conclusiones finales	45
4	SISTEMA DE CONTROL INTERNO	46
4.1	INTRODUCCIÓN.....	46
4.2	ORIGEN DEL CONTROL INTERNO	47
4.3	EL CONTROL INTERNO EN COLOMBIA	47
4.4	DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO.....	50
4.5	OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.....	50
4.6	FASES DEL CONTROL INTERNO	50
4.6.1	Ambiente de control.....	51
4.6.2	Administración de riesgos	51
4.6.3	Actividades de control.....	51
4.6.4	Evaluación y seguimiento	51
4.7	RESPONSABLES DEL CONTROL INTERNO.....	52
4.8	TIPOS DE CONTROLES	52
4.9	OFICINA DE CONTROL INTERNO.....	53
5	SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN.....	54
5.1	INTRODUCCIÓN.....	54
5.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	54
5.2.1	Administración	55
5.2.2	Mejoramiento continuo	55
5.2.3	Planeación estratégica	56
5.2.4	Misión	57
5.2.5	Visión.....	58
5.2.6	Estrategia	58
5.2.7	Análisis DOFA.....	58
5.2.8	Meta	59
5.3	ETAPAS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	59
5.4	GESTIÓN DE PROCESOS	59
5.5	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	60
5.6	LA MEDICIÓN	61
5.7	INDICADORES DE GESTIÓN	62
5.6.1	Naturaleza de los indicadores.....	63
5.6.2	Características generales de los Indicadores de Gestión	64
5.6.3	Tipos de Indicadores de gestión	65
5.6.4	Qué se mide con los Indicadores de Gestión	65
5.6.5	Criterios para el diseño de un indicador	65
5.6.6	Formulación de un indicador	66
5.6.7	Ventajas de los Indicadores de Gestión	67
5.6.8	Inconvenientes al establecer Indicadores de Gestión	68

6	DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE COPACREDITO LTDA.....	69
6.1	AMBIENTE DE CONTROL	70
6.1.1	Principios y valores	70
6.1.1.1	<i>Diagnóstico.....</i>	<i>70</i>
6.1.1.2	<i>Propuestas de mejoramiento continuo</i>	<i>71</i>
6.1.2	Compromiso y respaldo de la Alta Dirección.....	71
6.1.2.1	<i>Diagnóstico.....</i>	<i>71</i>
6.1.2.2	<i>Propuestas de mejoramiento continuo</i>	<i>73</i>
6.1.3	Cultura de autocontrol.....	73
6.1.3.1	<i>Diagnóstico.....</i>	<i>74</i>
6.1.3.2	<i>Propuestas de mejoramiento continuo</i>	<i>75</i>
6.1.4	Comunicación.....	76
6.1.4.1	<i>Diagnóstico.....</i>	<i>76</i>
6.1.4.2	<i>Propuestas de mejoramiento continuo</i>	<i>77</i>
6.2	ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO.....	78
6.2.1	Valoración del riesgo	78
6.2.1.1	<i>Diagnóstico.....</i>	<i>78</i>
6.2.1.2	<i>Propuestas de mejoramiento continuo</i>	<i>79</i>
6.2.2	Manejo de riesgos	79
6.2.2.1	<i>Diagnóstico.....</i>	<i>79</i>
6.2.2.2	<i>Propuestas de mejoramiento continuo</i>	<i>80</i>
6.2.3	Monitoreo	80
6.2.3.1	<i>Diagnóstico.....</i>	<i>80</i>
6.2.3.2	<i>Propuestas de mejoramiento continuo</i>	<i>81</i>
6.3	OPERACIONALIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	81
6.3.1	Estructura organizacional	81
6.3.1.1	<i>Diagnóstico.....</i>	<i>82</i>
6.3.1.2	<i>Propuestas de mejoramiento continuo</i>	<i>83</i>
6.3.2	Planeación.....	84
6.3.2.1	<i>Diagnóstico.....</i>	<i>84</i>
6.3.2.2	<i>Propuestas de mejoramiento continuo</i>	<i>86</i>
6.3.3	Procesos y procedimientos	86
6.3.3.1	<i>Diagnóstico.....</i>	<i>87</i>
6.3.3.2	<i>Propuestas de mejoramiento continuo</i>	<i>89</i>
6.3.4	Desarrollo del Talento Humano	91
6.3.4.1	<i>Diagnóstico.....</i>	<i>92</i>
6.3.4.2	<i>Propuestas de mejoramiento continuo</i>	<i>93</i>
6.3.5	Sistemas de información.....	94
6.3.5.1	<i>Diagnóstico.....</i>	<i>94</i>
6.3.5.2	<i>Propuestas de mejoramiento continuo</i>	<i>106</i>
6.3.6	Mecanismos de verificación y evaluación.....	107
6.3.6.1	<i>Diagnóstico.....</i>	<i>108</i>
6.3.6.2	<i>Propuestas de mejoramiento continuo</i>	<i>109</i>
6.3.7	Oficina de Control Interno	109
6.3.7.1	<i>Diagnóstico.....</i>	<i>110</i>
6.3.7.2	<i>Propuestas de mejoramiento continuo</i>	<i>111</i>
6.4	DOCUMENTACIÓN	111
6.4.1	Memoria institucional	111
6.4.1.1	<i>Diagnóstico.....</i>	<i>112</i>
6.4.1.2	<i>Propuestas de mejoramiento continuo</i>	<i>113</i>

6.4.2	Manuales	113
6.4.2.1	<i>Diagnóstico</i>	114
6.4.2.2	<i>Propuestas de mejoramiento continuo</i>	114
6.4.3	Documentación de la normatividad.....	115
6.4.3.1	<i>Diagnóstico</i>	115
6.4.3.2	<i>Propuestas de mejoramiento continuo</i>	116
6.5	RETROALIMENTACIÓN.....	116
6.5.1	Plan de mejoramiento continuo.....	116
6.5.1.1	<i>Diagnóstico</i>	117
6.5.1.2	<i>Propuestas de mejoramiento continuo</i>	117
6.5.2	Seguimiento	118
6.5.2.1	<i>Diagnóstico</i>	118
6.5.2.2	<i>Propuestas de mejoramiento continuo</i>	119
7	DISEÑO DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES ACTIVOS Y JUBILADOS DE ECOPETROL COPACREDITO LTDA.....	121
7.1	CONTENIDO DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO	121
7.1.1	Portada	121
7.1.2	Tabla de contenido.....	121
7.1.3	Introducción.....	121
7.1.4	Acto administrativo	121
7.1.5	Alcance y campo de aplicación	122
7.1.6	Manejo y conservación del manual.....	122
7.1.7	Actualización	122
7.1.8	Relación de elementos del Sistema de Control Interno.....	122
7.1.9	Glosario.....	122
7.1.10	Bibliografía.....	123
7.2	METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO.....	123
8	DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES ACTIVOS Y JUBILADOS DE ECOPETROL COPACREDITO LTDA	125
8.1	CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	125
8.1.1	Portada	125
8.1.2	Tabla de contenido.....	125
8.1.3	Introducción.....	125
8.1.4	Acto administrativo	125
8.1.5	Alcance y campo de aplicación	126
8.1.6	Manejo y conservación del manual.....	126
8.1.7	Actualización	126
8.1.8	Gestión de procesos.....	126
8.1.9	Glosario.....	126
8.1.10	Bibliografía.....	127
8.2	METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	127

9	DISEÑO DEL MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES ACTIVOS Y JUBILADOS DE ECOPETROL COPACREDITO LTDA	129
9.1	CONTENIDO DEL MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	129
9.1.1	Portada	129
9.1.2	Tabla de contenido.....	129
9.1.3	Introducción.....	129
9.1.4	Acto administrativo.....	130
9.1.5	Alcance y campo de aplicación	130
9.1.6	Manejo y conservación del manual	130
9.1.7	Actualización	130
9.1.8	Sistema de evaluación y control de gestión	130
9.1.9	Glosario	131
9.1.10	Bibliografía.....	131
9.2	METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN	131
	CONCLUSIONES	133
	BIBLIOGRAFIA	134
	FUENTES INFORMÁTICAS.....	135

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. Entrevista al personal operativo y administrativo de COPACREDITO LTDA.

ANEXO 2. Lista de chequeo para la evaluación al Sistema de Control Interno y Sistema de Evaluación y Control de Gestión de COPACREDITO LTDA.

ANEXO 3. Resultados de la evaluación al Sistema de Control Interno y Sistema de Evaluación y Control de Gestión de COPACREDITO LTDA.

ANEXO 4. Análisis a los perfiles de los cargos operativos y administrativos de COPACREDITO LTDA.

ANEXO 5. Objetivos y estrategias de COPACREDITO LTDA para el año 2004.

ANEXO 6. Necesidades de capacitación del personal de COPACREDITO LTDA.

ANEXO 7. Infraestructura tecnológica de COPACREDITO LTDA (Inventario de Hardware).

ANEXO 8. Evaluación de la efectividad del Sistema de Control Interno de COPACREDITO LTDA.

ANEXO 9. Plan de Mejoramiento Continuo.

ANEXO 10. Control de actualizaciones.

ANEXO 11. Manual de Control Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los trabajadores activos y jubilados de ECOPETROL COPACREDITO LTDA.

ANEXO 12. Descripción de procesos y procedimientos de COPACREDITO LTDA.

ANEXO 13. Manual de Procesos y Procedimientos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los trabajadores activos y jubilados de ECOPETROL COPACREDITO LTDA.

ANEXO 14. Hoja metodológica para la construcción de indicadores de gestión.

ANEXO 15. Manual de Indicadores de Gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los trabajadores activos y jubilados de ECOPETROL COPACREDITO LTDA.

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Clasificación de la normatividad del Sector Solidario Colombiano.

Cuadro 2. Planta de personal administrativo (Oficina Principal Barrancabermeja y Agencia Bucaramanga).

Cuadro 3. Planta de personal operativo (Oficina Principal Barrancabermeja).

Cuadro 4. Planta de personal operativo (Agencia Bucaramanga).

Cuadro 5. Total personal administrativo y operativo (Oficina Principal Barrancabermeja y Agencia Bucaramanga).

Cuadro 6. Factor administrativo.

Cuadro 7. Factor financiero.

Cuadro 8. Factor tecnológico.

Cuadro 9. Factor mercadeo.

Cuadro 10. Factor humano.

Cuadro 11. Aspecto normativo (ley).

Cuadro 12. Aspecto económico.

Cuadro 13. Aspecto socio – cultural.

Cuadro 14. Desarrollo humano (área familiar).

Cuadro 15. Cooperativismo.

Cuadro 16. Inventario de impresoras de COPACREDITO LTDA.

Cuadro 17. Otros equipos de COPACREDITO LTDA.

Cuadro 18. Software de COPACREDITO LTDA.

Cuadro 19. Sistema operativo de red de COPACREDITO LTDA.

Cuadro 20. Sistemas de alimentación ininterrumpida Oficina Principal Barrancabermeja.

Cuadro 21. Sistemas de alimentación ininterrumpida Agencia Bucaramanga

Cuadro 22. Escala de valoración de fases y componentes del Sistema de Control Interno

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Símbolo del Cooperativismo.

Figura 2. Organigrama de COPACREDITO LTDA.

Figura 3. Ciclo de Mejoramiento Continuo.

Figura 4. Despliegue de la planeación organizacional.

Figura 5. Mapa de factores claves de éxito de gestión.

GLOSARIO

Actividad: Conjunto de acciones desarrolladas al interior de un proceso que agregan valor al mismo, permitiendo el logro de resultados.

Administración: Se encarga de la eficiente gestión de las organizaciones dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad.

Análisis de riesgos: Proceso que consiste en determinar el impacto y la probabilidad los riesgos que afectan una organización.

Control: Es toda acción que tiende a minimizar los riesgos, significa analizar el desempeño de las operaciones, evidenciando posibles desviaciones frente al resultado esperado para la adopción de medidas preventivas. Los controles proporcionan un modelo operacional de seguridad razonable en el logro de los objetivos.

Control Interno: Conjunto de políticas, métodos y procedimientos establecidos por la Alta Dirección para proporcionar seguridad razonable de poder lograr que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido.

Direccionamiento estratégico: Consiste en el establecimiento de un sistema gerencial que permite construir, desplegar y controlar las metas fundamentales de la Alta Gerencia y los correspondientes medios para asegurar su logro en todos los niveles de la organización

Efectividad: Capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa, es un medida entre la eficacia y la eficiencia.

Eficacia: Capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos .

Eficiencia: Capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

Estrategia: Implica el compromiso de todos los recursos de la empresa (humanos, logísticos y económicos) para poder sobrevivir y desarrollarse en un entorno competitivo.

Factores de riesgo: Manifestaciones o características medibles u observables de un proceso que indican la presencia de riesgo o tienden a aumentar la exposición, pueden ser internos o externos a la entidad.

Gestión: Todas aquellas actividades que en forma integral asume la organización con el propósito de obtener los objetivos y metas que a través del proceso de planeación se ha propuesto.

Gestión por procesos: Gerenciar una organización bajo la perspectiva de que toda empresa es un conjunto de procesos que de manera concatenada comienzan y terminan en el cliente; teniendo en cuenta, que la gestión esta relacionada con los objetivos y resultados o logros, y no con el trabajo o las actividades desarrolladas.

Indicador: Valoración de una o más variables que informa sobre una situación y soporta la toma de decisiones, es un criterio de medición y de evaluación cuantitativa o cualitativa.

Jefe de Control Interno: Encargado de velar por el correcto establecimiento del Sistema de Control Interno en una organización.

Manual: Herramienta o instrumento de una organización que recoge lo más sustancial de una materia, de manera didáctica para facilitar su comprensión. Orienta y dirige a quien lo consulta en la realización o manejo.

Matriz DOFA: Método que permite analizar tanto el entorno como el negocio y sus interacciones proporcionando excelente información para la toma de decisiones.

Medir: Determinar una cantidad comparándola con otra

Mejoramiento continuo: Es un propósito asumido por todos los funcionarios de una institución, en la búsqueda incesante de maneras de hacer mejor las cosas, acompañado por una actitud orientada al mantenimiento y perfeccionamiento de los procesos.

Misión: Responde al propósito de la organización, es decir, cómo desea la gente que la reconozca después de un tiempo.

Oficial de cumplimiento: Encargado de verificar la adecuada observancia de la totalidad de los procedimientos específicos diseñados por la Cooperativa con el fin de prevenir el lavado de activos.

Oficina de Control Interno: Componente del Sistema de Control Interno encargada de medir la eficiencia, eficacia y economía de los controles definidos, asesorando a la Dirección en la continuidad del proceso administrativo, la evaluación de los planes establecidos y la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos.

Plan de mejoramiento: Parte del plan de manejo que contiene las técnicas de administración del riesgo orientadas a prevenir, evitar, reducir, dispersar, transferir o asumir riesgos.

Planeación: Implica la evaluación del futuro y la previsión en función de él.

Planeación estratégica: Proceso mediante el cual una organización define su misión, su visión a largo plazo y estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Procedimiento: Conjunto o sucesión de actividades, ampliamente vinculadas y cronológicamente dispuestas, realizadas al interior de la entidad y dirigidos a precisar la forma de hacer algo, incluyendo el qué, cómo y a quién corresponde el desarrollo de la tarea.

Proceso: Serie de fases o etapas secuenciales e interdependientes, orientadas a la consecución de un resultado, en el que se agrega valor a un insumo y se suministra un producto o servicio a un cliente externo o interno para satisfacer una necesidad.

Procesos misionales: Son los procesos más relevantes que contribuyen directamente al cumplimiento de la razón de ser de la organización y son responsabilidad de la Alta Dirección ya que se ejecutan bajo su guía y liderazgo.

Procesos de apoyo u administrativos: Son aquellos que tienen por objeto el prestar apoyo a los procesos misionales o tomar decisiones sobre planificación, control y mejoras en las operaciones de la organización.

Proyecto: Es una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

Punto de control: Es el desarrollo de mecanismos o acciones que permitan conocer el avance o estado de un proceso o procedimiento con el fin de lograr mantenerlo bajo control. Estas acciones pueden incorporar insumos como documentos, personas, registros, firmas, formatos, entre otros.

Retroalimentación: Información sistemática sobre los resultados alcanzados en la ejecución de un plan, que sirven para actualizar y mejorar la planeación futura.

Riesgo: Posibilidad de ocurrencia de toda aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.

Seguimiento: Recolección regular y sistemática sobre una actividad, que sirve para actualizar y mejorar la planeación futura.

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales.

Valor agregado: Aquellas acciones que son estrictamente necesarias para generar el producto o servicio, que le interesan y representan valor tanto para el usuario como para la entidad, orientadas a satisfacer una necesidad.

Valoración del riesgo: Primera fase en la administración de riesgos, diagnóstico que consta de la identificación, análisis y determinación del nivel de riesgo.

Visión: Es el futuro visualizado o planeado por la organización.

TÍTULO: REESTRUCTURACIÓN DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO Y ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES ACTIVOS Y JUBILADOS DE ECOPETROL "COPACREDITO LTDA".*

AUTOR: ALARCÓN GUTIERREZ, Jannaky Patricia.**

PALABRAS CLAVES: Control interno e indicadores de gestión.

DESCRIPCIÓN

Este proyecto hace parte del proceso de mejoramiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "**COPACREDITO LTDA**" liderado por la Alta Dirección de la entidad a fin de establecer las pautas para el adecuado establecimiento de la Oficina de Control Interno como mecanismo de apoyo en la toma de decisiones relacionadas al control y evaluación de las actividades objetos del Control Interno, las cuales son: Efectividad de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento del marco legal.

Para iniciar este proceso se contó con la colaboración de la Alta Dirección y empleados de la Cooperativa en capacitaciones acerca de la implementación de Sistemas de Control Interno y de Evaluación y Control de Gestión, y la elaboración de un diagnóstico sobre el estado actual de Control Interno de **COPACREDITO LTDA**. Posterior a este proceso la autora del proyecto presentó propuestas de mejoramiento continuo basados en los componentes del Control Interno, las cuales marcan las pautas para la reestructuración de la Oficina de Control Interno, las cuales quedaron plasmadas en el Manual de Control Interno.

Dado que el primer elemento del Control Interno requiere evaluar la efectividad de las operaciones, se hizo necesaria la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos, la cual permitiría identificar y estandarizar las actividades principales de la Cooperativa, especificando a su vez los mecanismos de control utilizados.

Por último, se procedió a la elaboración del Manual de Indicadores de Gestión como mecanismo de evaluación de la gestión y control interno de la Cooperativa. Este manual cuenta con dos capítulos, los cuales el primero relaciona las perspectivas y la hoja de vida de cada indicador, y el segundo capítulo muestra un software que permite a la Alta Dirección evaluarse constantemente generando informes de gestión para la toma de decisiones.

* Proyecto de grado.

* Facultad de Ingenierías Físicomecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Hernán Pabón.

TITLE: RESTORATION THE OFFICE OF INTERNAL CONTROL AND ESTABLISHMENT AN INDICATOR OF ACTION IN A SYSTEM FOR THE COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO OF THE ACTIVES WORKS AND PENSIONED OF ECOPETROL "COPACREDITO LTDA". *

AUTHOR: ALARCON GUTIERREZ, Jannaky Patricia. **

KEY WORDS: Internal control and Indicator of action.

DESCRIPTION:

This project is part of the process of amelioration of the cooperative of saving and credit "COPACREDITO LTDA" laddering for the high direction of the entity to end of establish the guide lines for the adequate establishment of the Internal control Office like a mechanism of support in the take of decisions relates to control and evaluation of the activities of Internal control objects, they are: Reality of the operations, trustworthy of the financial information and accomplishment of the legal rules.

For start this process we had the collaborator of the high direction and employees of the cooperative in enabling about of the implementation of internal control systems and evaluation and action control, and the elaboration of a diagnostic about the actual situation or the internal control of "COPACREDITO LTDA". Posterior to this process the author of the project propose propositions for continuous amelioration stocks in the components of internal control, and it was made in the manual of internal control.

The first element of the internal control requires evaluate the reality of the operations, and for this we had to did the process manual and proceeding, and this will permit identify and standardize the principal activities of the cooperative, specify in the same time the mechanism of control utilized.

For last, we proceeded to elaboration of the action indicators manual like mechanism of evaluation of the action and intern control of the cooperative, this manual has two chapters, the first relate the perspectives an the life sheet of each indicator, and the second chapter show a software that allow to the high direction make a auto evaluation generating shapeless of action for will take decisions.

* To graduate project

** Faculty of engineer physic-mechanics, industrial and business school, Hernan Pabon.

INTRODUCCIÓN

La implementación de herramientas de gestión como los Sistemas de Control Interno e Indicadores de Gestión, han permitido a las organizaciones mejorar su productividad y competitividad mediante la medición, el control y seguimiento a sus procesos y actividades buscando garantizar su efectividad y mejoramiento continuo.

Es así, como el desarrollo éste proyecto permitirá a **COPACREDITO LTDA**, identificar sus procesos misionales y de apoyo necesarios para el cumplimiento de su objetivo social y establecer un modelo estructurado para la adecuada implementación de un Sistema de Control Interno y de medición en la Cooperativa.

Para el logro de este objetivo el presente proyecto se desarrolló en varias etapas las cuales se presentan en diez capítulos, los cuales muestran el modelo utilizado para la reestructuración de la Oficina de Control Interno y el establecimiento de un Sistema de Indicadores de Gestión.

El primer capítulo describe las generalidades del sector solidario a nivel nacional e internacional destacando los antecedentes y el origen del cooperativismo, así como los organismos de supervisión y el marco regulatorio del sector solidario colombiano.

El segundo capítulo muestra las generalidades de **COPACREDITO LTDA**, desde su creación, productos y/o servicios, plataforma estratégica, clientes, estructura organizacional y ubicación.

El tercer capítulo describe la metodología utilizada por la autora en la elaboración del proyecto de grado.

El cuarto y quinto capítulo se muestran los fundamentos teóricos referentes a los Sistemas de Control Interno y Evaluación y Control de Gestión, los cuales sirvieron de base para la reestructuración de la Oficina de Control Interno y el establecimiento del Sistema de Indicadores de Gestión.

El sexto capítulo muestra el diagnóstico y las propuestas de mejoramiento continuo al Sistema de Control Interno de la Cooperativa.

El séptimo, octavo y noveno capítulo describe el contenido y la metodología utilizada en la elaboración de los manuales de Control Interno, Procesos y Procedimientos e Indicadores de Gestión.

Por último, se desarrollan las conclusiones en la elaboración del proyecto de grado.

1 GENERALIDADES DEL SECTOR SOLIDARIO

1.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR SOLIDARIO¹

La economía solidaria viene siendo cada vez más y con mayor frecuencia un tema obligado dentro de los foros de análisis y discusión del desarrollo de la economía colombiana y mundial, no solo por su reciente protagonismo, sino porque la historia de este sector económico ha demostrado cuales son los alcances que la filosofía y práctica del cooperativismo, de las asociaciones mutuales, del trabajo asociativo, de la unión de los empleados alrededor de fondos, tiene en el ámbito socio económico.

Dicho análisis encuentra una importancia adicional en momentos en que muchos colombianos se encuentran enfrentados a la urgente necesidad de encontrar alternativas de sustento diferentes a la de permanecer empleados, debido a que la crisis económica y la crisis fiscal han golpeado con especial severidad las fuentes de empleo públicas y privadas

Hoy los colombianos se encuentran frente a una realidad que muestra un gran componente humano, con grandes capacidades y destrezas, pero sin alternativas definidas para derivar un sustento económico que le permita llevar una calidad de vida honrosa. Es aquí cuando recobra un sentido especial la forma de organización cooperativa, la del trabajo asociado, las de asociaciones mutuales, y en fin la economía solidaria, cuyo soporte conceptual es precisamente la solidaridad que se requiere de los entes económicos desarrollados y el asistencialismo o apoyo mutuo, en momentos en que se pierde la capacidad de producción individual por no poder contar con recursos de capital propios y suficientes para desarrollar su capacidad productiva de manera individual.

Pero no solo la economía solidaria responde a situaciones de crisis, sino que su desarrollo ha hecho parte permanente de la evolución económica del país, generando riqueza que se ha reinvertido en sus asociados a través de servicios de educación y fondos de solidaridad.

Desde hace ya varios años, el sector solidario ha hecho parte de nuestra economía colombiana, con una actitud luchadora por consolidarse como alternativa económica, pero a la sombra de la economía general que con sus grandes capitales y sus fuertes capacidades de inversión, opaca los logros de un sector económico en permanente desarrollo y crecimiento. En efecto, las últimas cifras económicas disponibles de la Economía Solidaria muestran su crucial importancia en el entorno económico nacional:

¹ Fuente: http://www.supersolidaria.gov.co/centro_doc/centro_disc_pres.html

- Su participación en el PIB nacional ha alcanzado el cinco por ciento (**5%**).
- Existen aproximadamente tres millones (**3.000.000**) de asociados vinculados a los entes solidarios, es decir, el siete punto dos por ciento (**7.2%**) de la población del país.
- Los ingresos reportados ascendieron a cuatro punto cinco billones de pesos (**\$4.5 BILLONES**).
- Los activos ascienden a los siete punto dos billones de pesos (**\$7.2 BILLONES**).
- Los excedentes brutos son de aproximadamente doscientos mil millones de pesos (**\$200.000 MILLONES**).
- Por sectores, se destacan las cooperativas dedicadas a la prestación de servicios de salud a través de las EPS, las del sector agrícola lechero, y naturalmente las del sector financiero con una importante presencia.
- En materia de empleo, se destacan los setenta mil (**70.000**) empleos directos que se generan a través de las cooperativas más grandes, distribuidos por sexo en el cuarenta y siete por ciento (**47%**) de los empleos para mujeres y el cincuenta y tres por ciento (**53%**) para hombres.

Estos breves indicadores demuestran un sector con grandes capacidades económicas y de una inmensa contribución de carácter social, componente indispensable para lograr una mejor distribución del ingreso en economías que se encuentran en proceso de desarrollo.

La anterior es una realidad que se viene conociendo poco a poco, en la medida en que el sector se ha hecho sentir y las estadísticas oficiales lo han permitido. En contraste, se puede uno acercar a la evolución y a la participación de este tipo de organizaciones en el ámbito internacional, y darse cuenta del peso relativo tan importante que las entidades de la economía solidaria internacional tienen en las economías de los diferentes países, especialmente en los que se catalogan como los más desarrollados. Allí encontramos que su participación ha sido determinante para la consolidación de sectores tan fundamentales como el agropecuario, el comercial y sin duda alguna el de la actividad financiera.

Esto, como se dijo con anterioridad, no es sino una muestra de la importancia de un sector cuyo sistema de organización aglutina un alto porcentaje de la población gracias a la apertura en las posibilidades de vinculación del público a las organizaciones que lo componen. Del anterior planteamiento se debe inspirar la preocupación por averiguar hasta donde la participación de la actividad de la economía solidaria ha sido determinante en las economías más desarrolladas para crear las bases de ese desarrollo y un bienestar económico acorde con las expectativas de los ciudadanos.

1.2 HISTORIA DEL COOPERATIVISMO²

Desde las primeras manifestaciones netamente humanas, los hombres, respondiendo a una vocación natural, pero también buscando protección y amparo frente a las fuerzas de la naturaleza y a las acciones de otros hombres, han actuado guiados por su instinto de conservación en donde la acción en conjunto con los otros miembros de la comunidad ha ocupado un lugar muy importante.

² Fuente: <http://www.mundocoop.com.ar/cooperativismo/index.html>

Los historiadores del cooperativismo están de acuerdo en señalar como antecedentes del sistema cooperativo, entre otros los siguientes:

- Las organizaciones para la explotación de la tierra en común de los babilonios (Hans Muller).
- Sociedades Funerarias y de seguros entre los griegos y los romanos.
- Los ágapes de los primeros cristianos como forma primitiva de las cooperativas (Lujó Brentano).
- Vida agraria entre los germanos (Otto Gierke).
- Organizaciones agrarias y de trabajo entre los pueblos eslavos: el Mir y el Artel entre los rusos, la Zadruga de los serbios.
- Organización del trabajo y de la producción en el Manoir medieval (De Broucker).
- Agrupaciones de los campesinos para la transformación de la leche queserías de los armenios y de los campesinos europeos de los Alpes, del Jura y del Saboya.
- Organizaciones para el cultivo de la tierra y el trabajo en las organizaciones precolombinas, principalmente entre los Incas y los Aztecas. También la Minka y el Convite.

Es necesario reconocer también la influencia que tuvieron algunas publicaciones utopistas en el desarrollo del cooperativismo, entre las cuales se pueden mencionar:

- La República de **Platón** (428 – 347 A De C).
- Utopía de **Tomás Moro** (1480 – 1535).
- La Nueva Atlántida de **Francis Bacon** (1561 – 1626).
- El viaje a Icaria de **Etienne Cabet** (1788 – 1856).

En todas estas obras se puede observar un profundo deseo de organizar la sociedad en una forma más justa y fraternal, eliminando las diferencias de orden económico por medio de procedimientos de propiedad comunitaria y de trabajo colectivo.

Como punto de partida de una visión histórica de la cooperación, es preciso reconocer a los precursores de esta ideología, es decir, aquellas personas que a partir del siglo XVII tanto en las ideas como en las obras, empiezan a precisar las características del sistema cooperativo.

Entre los más notables de estos precursores se menciona los siguientes: **Peter Cornelius Plockboy** publicó en 1659 el ensayo que comprendía su doctrina, **Jhon Bellers** (1654-1725), quien en 1695 hizo una exposición sobre doctrinas en el trabajo titulado: Proposiciones para la creación de una asociación de trabajo de todas las industrias útiles en la agricultura, el médico **William King** (1786-1865), el comerciante **Michel Derrion** (1802-1850) precursor del cooperativismo de consumo, **Felipe Bauchez** (1796-1865) y **Luis Blanc** (1812-1882) precursores del cooperativismo de producción.

En esta fase precursora del cooperativismo, es necesario destacar de manera especial a dos destacados ideólogos: **Roberto Owen** (1771-1858) y **Carlos Fourier** (1772-1837). **Owen** el autodidacta, industrial afortunado desde muy joven, innovador en técnica y sistemas sociales, en el furor de la revolución industrial, intentó llevar a la práctica sus ideas organizando las colonias de New Lanark en su propio país Inglaterra y la de Nueva Armonía en Estados Unidos (Indiana).

El cooperativismo moderno surgió en forma sistematizada, principalmente en los países de Europa azotada por las consecuencias adversas causadas por la Revolución Industrial, que no solo cambió las características de la producción industrial, sino que se caracterizó por el empobrecimiento de los trabajadores, con lo cual se generó un debate importante en los círculos económicos, sociales, religiosos, laborales e intelectuales.

Tanto los dueños de capital (o quienes dirigían las empresas), como las iglesias, los pensadores sociales y los mismos trabajadores se dieron a la tarea de reflexionar sobre la realidad que estaban viviendo, comenzando a formular propuestas que iban desde la transformación parcial de los modos de operación hasta la construcción de nuevos modelos de sociedad.

El 24 de octubre de 1844, un grupo de obreros ingleses crearon el primer almacén cooperativo en la Ciudad de Rochdale, Inglaterra, considerado hoy como el origen de este tipo de entidades (si bien han existido otros intentos anteriores). El grupo estaba formado por veintiocho (28) tejedores desocupados de la fábrica de tejido de Rochdale, los cuales aportaron como capital a la nueva sociedad la cantidad de 28 peniques cada uno.

Los pioneros se auto impusieron reglas que debían respetar rigurosamente y que fueron una de las causas de su éxito y crearon una carta que establecía los pasos que guiarían a la organización dando paso al cooperativismo organizado.

Sus principios, fundamentados en genuinos ideales de solidaridad, fueron asentados en la Carta de Cooperación de **Carlos Horteserth**, paladín de esta fundación. Estas reglas fueron revisadas por la Alianza Cooperativa Internacional en 1937 y en 1966 se agregó una redacción adecuada a los nuevos tiempos, a través de los siguientes principios:

1. Adhesión libre y voluntaria.
2. Organización democrática.
3. Limitación del interés al capital.
4. Distribución de excedentes entre asociados en proporción a sus operaciones.
5. Promoción de la educación.
6. Integración cooperativa.

En la actualidad se encuentran aprobados ocho (8) principios cooperativos, los cuales son:

1. Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios.
2. Administración democrática.
3. Limitación de los intereses a algunas aportaciones de los socios, si así se pactara.
4. Distribución de rendimientos en proporción a la participación de los socios.
5. Fomento de la educación cooperativa y de la economía solidaria.
6. Participación en la integración cooperativa.
7. Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa.
8. Promoción de la cultura ecológica.

El Padre del Cooperativismo de Ahorro y Crédito fue **Frederick William Raiffeisen** (1818 – 1888), quién se destacó entre otras cosas, por su empeño en aplicar los principios y métodos de la cooperación a las actividades financieras de los campesinos, artesanos y pequeños empresarios, a quienes agobiaba el hambre, por cuanto las deudas de grandes

proporciones y los usureros poco escrupulosos estaban despojándoles de todo cuanto poseían, por tanto, **Raiffeisen** sugirió a su pueblo afrontar el problema común de la pobreza juntando sus recursos y prestándoselos unos a otros a intereses razonables. Tal fue la idea que dio vida a las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el mundo.

Hoy día cerca de ochocientos millones (800'000.000) de seres humanos, asociados a setecientas cuarenta mil (740.000) sociedades cooperativas locales, conforman el movimiento cooperativo mundial que abarca aproximadamente noventa y tres (93) países a nivel mundial.

1.3 MARCO CONCEPTUAL³

Una de las dificultades y quizás la más frecuente en el desarrollo e implementación de metodologías, es la diversidad de interpretaciones que se hacen a los términos empleados, por tal motivo y con el fin de unificar criterios, se desarrolló un marco conceptual, que permitirá conocer la estructura de las organizaciones de economía solidaria especialmente el sector cooperativo del cual hace parte la Cooperativa de ahorro y crédito de los trabajadores activos y jubilados de ECOPETROL **COPACREDITO LTDA.**

1.3.1 Economía solidaria

Se denomina **Economía Solidaria** al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

Las organizaciones de Economía Solidaria deben:

1. Cumplir con los principios y fines de la economía solidaria, los cuales son:
 - a) Estar organizada como empresa que contemple en su objeto social, el ejercicio de una actividad socioeconómica, cultural o ambiental tendiente a satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario.
 - b) Tener establecido un vínculo asociativo, fundado en los principios y fines contemplados en la mencionada ley.
 - c) Tener incluido en sus estatutos o reglas básicas de funcionamiento la ausencia de ánimo de lucro, movida por la solidaridad, el servicio social o comunitario.
 - d) Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros sin consideración a sus aportes.
 - e) Establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales no reducibles, debidamente pagados, durante su existencia. Este requisito no aplica para las asociaciones mutuales, toda vez que su patrimonio se conforma fundamentalmente con las contribuciones de sus asociados y no con aportes.

³ Fuente: http://www.dafp.gov.co/leyes/L0079_88.HTM - http://www.secretariassenado.gov.co/leyes/L0454_98.HTM .

- f) Integrarse social y económicamente, sin perjuicio de sus vínculos con otras entidades sin ánimo de lucro que tengan por fin promover el desarrollo integral del ser humano.
2. Además las organizaciones de la economía solidaria deben cumplir con los siguientes principios económicos:
 - a) Establecer la irrepartibilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
 - b) Destinar sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados parte de los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real.
 3. Las entidades solidarias son de dos clases: Asistencialistas y mutualistas.
 - **Asistencialistas:** Buscan el beneficio de terceros, como es el caso de las fundaciones de beneficencia y las asociaciones para ayuda de terceros.
 - **Mutualistas:** Buscan el beneficio de sus propios asociados en primera instancia y solo indirectamente, en segunda instancia, el de la comunidad en general.

El sector solidario colombiano está conformado por:

1. El sector cooperativo:
 - Precooperativas.
 - Cooperativas.
 - Organismos de segundo y tercer grado.
 - Administraciones públicas cooperativas.
 - Instituciones auxiliares.
2. Otras formas asociativas:
 - Asociaciones mutuales.
 - Fondos de empleados.
 - Otros.

Las empresas cooperativas y solidarias se caracterizan, entre otras, por la propiedad social, la democracia participativa y la distribución social de los beneficios obtenidos.

1.3.2 Cooperativismo

El término COOPERACIÓN proviene del latín Cooperaricum = con y Operari = trabajar; por tal razón podemos definir que Cooperar es obrar conjuntamente con otro u otros para un mismo fin.

El cooperativismo es una doctrina socioeconómica de cooperación consistente para satisfacer actividades económicas, sociales, culturales o ambientales de los asociados, a través de una empresa mancomunada de conformidad con valores y principios propios universalmente aceptados.

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. Las cooperativas se rigen por estatutos y por la ley de asociaciones cooperativas y sólo puede llamarse cooperativista a aquel que permanentemente piensa, razona y actúa de acuerdo con la filosofía y los principios cooperativos.

Las cooperativas se pueden clasificar:

Según su objeto:

- **Cooperativas especializadas:** Son las que se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica, social, cultural o ambiental.
- **Cooperativas integrales:** son aquellas que en desarrollo de su objeto social, realizan dos o más actividades conexas y complementarias entre sí, de producción, distribución, consumo y prestación de servicios.
- **Cooperativas multiactivas:** Son las que se organizan para atender varias necesidades, mediante concurrencia de servicios en una sola entidad jurídica.

Según el criterio de identidad:

- **Cooperativas de usuarios o de servicios a los asociados:** Son empresas asociativas sin ánimo de lucro, compuestas por personas naturales y/o jurídicas, las cuales están constituidas para prestarles servicios a los asociados.

El principio o criterio de identidad se da en esta clase de cooperativas en el sentido de que los asociados son los dueños y gestores de la empresa que les presta los servicios y, simultáneamente los usuarios o consumidores de tales servicios.

Sus asociados no deben necesariamente trabajar en ellas (como en las cooperativas de trabajo asociado) y si lo hacen sus relaciones se rigen por el Código Sustantivo del Trabajo. Por lo tanto, se debe tener presente que el régimen laboral ordinario se aplica totalmente a los trabajadores dependientes y a los trabajadores que a la vez sean asociados de estas cooperativas.

- **Cooperativas de trabajo asociado:** Son empresas asociativas sin ánimo de lucro, que vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes, ejecución de obras, o la prestación de servicios en forma autogestionaria. El principio o criterio de identidad se da en estas cooperativas en la medida en que los asociados son a la vez los trabajadores de las mismas.

En estas entidades las relaciones de trabajo no se regulan por el Código Sustantivo del Trabajo sino por los estatutos y regímenes de trabajo asociado, compensaciones y de previsión y seguridad social.

Solo en los casos excepcionales previstos en el Decreto 468 de 1990, se pueden contratar trabajadores no asociados, quienes se rigen por el Código Sustantivo del Trabajo.

En consideración a si ejercen o no la actividad financiera:

- **Cooperativas que ejercen actividad financiera:** Especializadas de ahorro y crédito, multiactivas con sección de ahorro y crédito e integrales con sección de ahorro y crédito
- **Cooperativas del Sector Real:** No ejercen actividad financiera.

Según su grado de integración:

- Cooperativas de primer grado.
- Cooperativas de segundo grado.
- Cooperativas de tercer grado.

Figura 1. Símbolo del Cooperativismo



1.4 ORGANISMOS DE PROMOCIÓN, FOMENTO, DESARROLLO, SUPERVISIÓN Y APOYO DEL SECTOR SOLIDARIO COLOMBIANO⁴

Dada la importancia del sector solidario en el desarrollo económico del país, el Gobierno Nacional específicamente el Presidente de la República ejerce las funciones supervisión y desarrollo de normatividad a través del Congreso, el Ministerio de Hacienda, entidades que pertenecen a la rama ejecutiva del poder público y organismos reguladores entre los cuales se encuentran:

- El Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria (DANSOCIAL).

⁴ Fuente: - http://www.secretariassenado.gov.co/leyes/L0454_98.HTM.

- Superintendencia de Economía Solidaria (SES).
- Consejo Nacional de la Economía Solidaria (CONES).
- Fondo de Fomento de la Economía Solidaria (FONES).
- Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas (FOGACOOB).

El Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria (DANSOCIAL) que antes de la **Ley 454 de 1998**, era el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas (DANCOOP), es el organismo encargado de dirigir y coordinar la política estatal para la promoción, planeación, protección, fortalecimiento y desarrollo empresarial de las organizaciones de la economía solidaria, determinadas en la presente Ley, y para dar cumplimiento a las disposiciones establecidas en la Constitución Política de Colombia.

La Superintendencia de la Economía Solidaria (SES), es un organismo del Estado de carácter técnico, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con personería jurídica y autonomía administrativa y financiera. Fue creado mediante la **Ley 454 de 1998** y entre sus facultades está la de ejercer inspección, vigilancia y control a las entidades del sector solidario.

El Consejo Nacional de la Economía Solidaria (CONES), es el organismo que formula y coordina, a nivel nacional, las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos generales pertinentes al sistema de la economía solidaria.

El Fondo de Fomento de la Economía Solidaria (FONES), es un organismo vinculado al DANSOCIAL y sometido al control, inspección y vigilancia de la SES, donde sus miembros serán las entidades de la economía solidaria que suscriban aportes teniendo acceso a créditos para proyectos de desarrollo o fortalecimiento de las economías solidarias.

El Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas (FOGACOOB), tiene como objeto social la protección de los depositantes y ahorradores de las entidades cooperativas inscritas, por lo cual está encargado de administrar las reservas correspondientes al seguro de depósitos, así como de los demás fondos y reservas que se constituyan con el fin de atender los distintos riesgos asociados a la actividad financiera cooperativa. En el **capítulo XIII de la Circular Externa 0007 de 2003**, se dispone la obligatoriedad de la inscripción de cooperativas que ejercen la actividad financiera al FOGACOOB.

1.5 MARCO LEGAL⁵

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores Activos y Jubilados de ECOPETROL **COPACREDITO LTDA**, se rige por la Constitución Política, la legislación cooperativa colombiana vigente, acuerdos cooperativos aprobados en Asamblea General de Asociados y las disposiciones de la Superintendencia de Economía Solidaria.

La normatividad del sector solidario colombiano se encuentra clasificada en:

Cuadro 1. Clasificación de la normatividad del Sector Solidario Colombiano

⁵ Fuente: http://www.supersolidaria.gov.co/sector_solidario/legislacion_coop/index_legis.html.

LEYES		DECRETOS		RESOLUCIONES		CIRCULARES	
LEGAL		LEGAL	CONTABLE	LEGAL	CONTABLE	LEGAL	CONTABLE

A continuación se citan algunas de las normas que regulan la organización y la actividad financiera y social de **COPACREDITO LTDA**:

- **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA DE 1991 CON REFORMAS HASTA EL 2001**: Por medio de la cual se dictan las leyes y normas que rigen a nuestro país.
- **LEY 79 DE 1988 emitida por el Congreso de Colombia**: Por la cual se actualiza la legislación Cooperativa.
- **LEY 454 DE 1998 emitida por el Congreso de Colombia**: Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras de Ahorro y Crédito, se dictan las normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.
- **ESTATUTO COPACREDITO DEL 2001 CON REFORMAS HASTA EL 2004**: Por medio del cual se reglamenta la organización, deberes y derechos de los asociados, normas, el funcionamiento interno y la prestación de servicios de la Cooperativa.
- **DIRECTIVA 031 DE 2000 emitida por DANSOCIAL**: Por la cual toda organización solidaria debe contar con un plan de desarrollo fundamentado en el proyecto socio empresarial PESEM con el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus asociados y de su entorno.
- **DECRETO 2886 DE 2001**: Por la cual se dictan normas en relación con la gestión y administración del riesgo de liquidez de las cooperativas de ahorro y crédito y las secciones de ahorro y crédito de las cooperativas multiactivas e integrales.
- **RESOLUCIÓN 1515 DE 2001 (PLAN ÚNICO DE CUENTAS PUC)**: Por la cual se expide el nuevo Plan Único de Cuentas para las entidades del sector solidario vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria.
- **LEY 863 DE 2003 emitida por el Congreso de Colombia**: Por la cual se determina que las cooperativas y demás empresas vigiladas por alguna superintendencia u organismo de control quedan exentas del impuesto sobre la renta y complementarios si el veinte por ciento (20%) del excedente, tomado en su totalidad del Fondo de Educación y Solidaridad de que trata el artículo 54 de la Ley 79 de 1988, se destina de manera autónoma por las propias cooperativas a financiar cupos y programas de educación formal en instituciones autorizadas por el Ministerio de Educación Nacional.
- **CIRCULAR BÁSICA CONTABLE Y FINANCIERA No. 0013 DE 2003 emitida por la Superintendencia de la Economía Solidaria**: Por la cual se dictan las disposiciones contables y financieras que deben cumplir las empresas de economía solidaria.

- **CIRCULAR BÁSICA JURIDICA No. 0007 DE 2004 emitida por la Superintendencia de la Economía Solidaria:** Por la cual se actualiza y compila un importante número de disposiciones dictadas por el ente de supervisión desde su entrada en funcionamiento en 1999.

2 GENERALIDADES DE COPACREDITO LTDA

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

La Cooperativa se inició con veintidós (22) trabajadores de la refinería de Barrancabermeja, entre los que se contaba oficinistas y mecánicos del equipo automotor que ante el abuso de los agiotistas decidieron organizarse para crear una cooperativa, que denominaron Cooperativa de Ahorro y Crédito de Refinería Ltda., con la sigla **COPACREDITO LTDA.**

La entidad se constituyó en Asamblea General celebrada el cinco (5) de febrero de 1964 y obtuvo su personería jurídica con la resolución N°. 0178 de la Superintendencia Nacional de Cooperativas fechada el 21 de abril de ese año.

Desde entonces, **COPACREDITO LTDA**, trabaja en pro de la solución de las necesidades de sus asociados y sus familias, participando activamente con la comunidad mediante servicios que impulsan el desarrollo económico y el bienestar social. Actualmente la Cooperativa cuenta con una trayectoria de cuarenta años (40) años y se ha consolidado dentro del sector como una de las más importantes empresas dedicadas al servicio de los trabajadores de ECOPETROL y sus familias.

2.2 OBJETIVO SOCIAL

COPACREDITO LTDA, es una Cooperativa de Ahorro y Crédito vigilada por el Gobierno nacional a través de la Superintendencia de Economía Solidaria e inscrita en el fondo de Garantías FOGACOOOP, cuyo objetivo principal es el fomento del ahorro y crédito de sus asociados, contribuyendo así en su mejoramiento, desarrollo social y económico; promoviendo la educación y solidaridad, para lo cual adoptará las modalidades que hagan posible la captación de recursos.

2.3 MISIÓN

COPACREDITO LTDA, es una Cooperativa especializada en ahorro y crédito con actividad financiera dedicada a satisfacer las necesidades económicas, sociales, culturales y ambientales de sus asociados, trabajadores activos y jubilados de ECOPETROL S.A., Industrias del Petróleo, Empresas Energéticas y afines con un margen de intermediación que responda a las exigencias competitivas del mercado, innovando y actualizando permanentemente nuestros productos y servicios en procura del crecimiento sostenible de nuestro entorno interno como externo.

2.4 VISIÓN

En el 2008 **COPACREDITO LTDA** estará posicionada como la empresa de economía solidaria con eficacia y eficiencia en el desarrollo financiero, organizacional, estructural e innovación tecnológica. Nos fortaleceremos como un equipo de trabajo calificado, comprometidos con el logro de los objetivos y metas garantizando la Certificación de la Calidad (ISO) de nuestros productos y servicios, y en consecuencia el crecimiento y la satisfacción de nuestra base social y de la comunidad.

2.5 CLIENTES

Se entiende por cliente de las cooperativas de ahorro y crédito y multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito, a la persona natural o jurídica que ostenta la calidad de asociado y con la que se establece y/o se mantiene una relación contractual para la prestación de cualquier servicio y/o suministro de cualquier producto propio de la actividad financiera.

Para ser admitido como asociado de la Cooperativa se requiere:

- Ser trabajador con contrato a término indefinido, o estar gozando de pensión de jubilación de ECOPETROL.
- Presentar la solicitud de ingreso y ser aprobada por el Consejo de Administración.
- Pagar en el momento de la aprobación de su ingreso la cuota de admisión no reembolsable establecida, cuyo valor en dinero será el equivalente al 3% del salario básico mínimo mensual convencional vigente para la Gerencia Complejo Barrancabermeja.
- Estar domiciliado dentro del ámbito territorial de operaciones de la Cooperativa.
- No estar afectado por incapacidad civil o estatutaria para ejercer derechos o contraer obligaciones.
- Pagar en el momento de la aprobación de su ingreso aportes sociales por un valor igual al de la cuota de admisión y comprometerse a capitalizar permanentemente en períodos quincenales, para los asociados con contrato vigente y mensuales para los jubilados.

2.6 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

COPACREDITO LTDA presta los siguientes servicios a sus asociados:

- Créditos.
- Ahorros.
- Tarjeta Débito.
- Aportes.
- Seguros.
- Otros servicios.

Con el fin de lograr el cumplimiento del objeto social de la cooperativa se define el Crédito como el instrumento general y principal mediante el cual la cooperativa suministra dinero en préstamo y/o financia servicios a sus asociados que respondan a sus necesidades y orientados hacia el mejoramiento personal y familiar en materia de vivienda, salud, educación, recreación, inversiones, calamidad, capital de trabajo, etc. La cooperativa presta el servicio de crédito con base en los recursos propios captados de los asociados por concepto de aportes sociales, depósitos de ahorro a la vista y a término e ingresos por servicio.

Los tipos de créditos ofrecidos son:

CREINSTANTANEO: Esta línea de crédito permite al asociado obtener recursos adicionales en un momento determinado de iliquidez para cubrir cualquier necesidad o gasto imprevisto.

PROVEEDORES: Esta línea de crédito permite al asociado adquirir mercancías, repuestos, electrodomésticos o bienes materiales con descuentos especiales o convenios interinstitucionales; o realizar estudios de especialización profesional para él y sus familiares directos.

EXCURSIONES: Con el ánimo de cumplir parte del objeto social de la cooperativa, como es el de brindar recreación, facilitar el desarrollo personal, facilitar el esparcimiento de nuestros asociados, se creó la línea de credi -excursión.

EDUCATIVO: Para cumplir con el objetivo social de la cooperativa y uno de los principios fundamentales del cooperativismo el cual está orientado a fomentar la educación a todo nivel, la cooperativa ofrece la facilidad de desarrollar programas educativos en el área de ingles con el instituto Meyer. OBM, Celai, Instituto de Lenguas de la UIS. Koe Corporation y en el área de sistemas con System Plus, Asecomputo y Cisco Systems mediante ésta línea de crédito.

TRADICIONAL: Esta línea de crédito se otorga con base en el total acumulado de aportes sociales que el asociado tiene en la Cooperativa.

Cumpliendo con uno de los objetivos fundamentales de la cooperativa: captar ahorros de sus asociados a través de depósitos a la vista o a término, se dio paso a la cuenta **Ahorradiario** con rentabilidad de interés y la apertura de **CDACT** (Certificados de ahorro corporativo a término). Actualmente **COPACREDITO LTDA** ofrece a todos sus afiliados la posibilidad de

autorizar la consignación del salario, sus créditos y mesada mensual en la cuenta de ahorros.

COPACREDITO LTDA ofrece a sus asociados el servicio de Tarjetas Débito, la cual es un medio de pago de uso nacional e internacional respaldada por **VISA PLUS**, a través de ella los clientes pueden tener acceso a los fondos de sus cuentas en cajeros automáticos y puntos de pago mediante:

- Pago personal.
- Información en banda magnética.

Los Aportes constituyen el patrimonio de la Cooperativa junto con los fondos y reservas de carácter permanente. Los aportes sociales que hagan los asociados a la cooperativa deberán ser en dinero y se pagarán en cuotas ordinarias y extraordinarias.

COPACREDITO LTDA pensando en el bienestar y la asegurabilidad de los dineros de sus asociados, ha establecido convenios con aseguradoras para el cubrimiento de los diferentes seguros de vida así:

- **Ahorradores y Aportantes (Cubrimiento):**

100% del valor ahorrado por muerte natural.
200% del valor ahorrado por muerte accidental.

- **Deudores (Cubrimiento):** Cancelación del saldo de la obligación en caso de muerte.
- **Seguros de Vehículo:** Contactos de aseguradoras, como son: Seguros Liberty, Aseguradora COLSEGUROS, Seguros Bolívar.

COPACREDITO LTDA ofrece otros servicios entre los que se encuentran:

- Recaudo de servicios públicos de Agua, Luz y Gas: Este servicio es exclusivo para asociados a la cooperativa y sólo se recibirán dos (2) recibos por cada servicio por asociado.
- Giros.
- Póliza de vehículos.

2.7 UBICACIÓN

El domicilio de la Cooperativa es en la ciudad de Barrancabermeja (Oficina Principal) y la ciudad de Bucaramanga (Agencia), en el departamento de Santander del Sur, y su ámbito territorial de operaciones es la República de Colombia.

- **Barrancabermeja:** Calle 49 No. 15 – 49 Edificio Copacredito 2do Piso.
- **Bucaramanga:** Carrera 33 No. 48-30 Oficina 112 Edificio Cabecera Plaza.

2.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Cooperativa ha mantenido una estructura empresarial solidaria básica, fundamentada en la organización propuesta en la Asamblea General celebrada el cinco (5) de febrero de mil novecientos sesenta y cuatro (1964).

La estructura administrativa de la Cooperativa está conformada por:

- Asamblea General de Asociados.
- Consejo de Administración.
- Comités.
- Gerente.

La Asamblea General de Asociados es la máxima autoridad que rige los destinos de **COPACREDITO LTDA** y órgano máximo de la administración. Está integrada por todos los asociados hábiles y sus decisiones son obligatorias para la totalidad de los asociados a la misma, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, estatutarias y reglamentarias.

Serán asociados hábiles los regularmente inscritos en el registro social, que a la fecha establecida en la convocatoria de la Asamblea se hallen en pleno goce de sus derechos cooperativos según la reglamentación especial que dicte el Consejo de Administración.

El Consejo de Administración es el organismo permanente de administración de la Cooperativa, subordinado a las directrices y políticas de la Asamblea General y estará integrado por asociados hábiles en número de siete (7) elegidos por la Asamblea General con sus respectivos suplentes personales para un período de dos (2) años, sin perjuicio de que puedan ser reelegidos o removidos por ella.

Dentro de la estructura administrativa de la Cooperativa se mantendrá permanentemente la existencia de los siguientes comités para efectos de cumplir con el objeto social de la entidad y del cooperativismo; estos comités son nombrados por el Consejo de Administración de entre sus miembros y/o asociados hábiles:

- **Comité de Educación:** Encargado de satisfacer las necesidades de educación formal, no formal e informal de todos los asociados y su núcleo familiar, así mismo, como de administradores, órganos de control y empleados de la Cooperativa.
- **Comité de Recreación:** Encargado de las diferentes actividades recreativas, sociales, culturales y planes turísticos programados por la Cooperativa tanto en Barrancabermeja como en Bucaramanga para los asociados y su núcleo familiar.
- **Comité de Crédito:** Encargado de atender y evaluar las solicitudes de crédito de los asociados.

Además, de los comités anteriormente descritos, la Cooperativa cuenta con otros comités especiales establecidos para lograr el cumplimiento de su objetivo social:

- **Comité de Vivienda:** Encargado de la evaluación y gestión de los créditos de vivienda.

- **Comité de Sistemas:** Encargado de la adecuada gestión de los sistemas de información y el desarrollo tecnológico de la Cooperativa.
- **Comité de Riesgo de Liquidez:** Encargado de la gestión integral de los activos y pasivos controlando el grado de exposición al riesgo de liquidez con el fin de proteger los estados financieros, a través de la evaluación de políticas existentes y el diseño de estrategias que permitan monitorear los flujos de efectivo proyectados que lleven a crear un plan a seguir en caso de requerimientos de liquidez.
- **Comité Paritario de Salud Ocupacional:** Encargado de velar por la promoción y vigilancia de las normas y reglamentos de salud ocupacional de la Cooperativa.
- **Comité COOPSERFUN:** Encargado de la gestión de servicios funerarios a los asociados.
- **Comité Evaluador de Cartera:** Encargado de evaluar permanentemente el riesgo de los créditos que poseen los asociados de acuerdo con los parámetros definidos por la Superintendencia de Economía Solidaria.
- **Comité de Apoyo de Educación y Recreación de Bucaramanga:** Encargado de la programación, dirección y ejecución de las actividades de educación, capacitación y recreación de los asociados de la seccional de Bucaramanga.

El Gerente es el Representante Legal de la Cooperativa y ejerce sus funciones bajo la inmediata dirección del Consejo de Administración; responde ante éste y ante la Asamblea General de Asociados. Es elegido por el Consejo de Administración dentro de los asociados hábiles de la Cooperativa que no hayan sido elegidos para el Consejo de Administración, Junta de Vigilancia u otros organismos por término indefinido y podrá ser reelegido o removido del cargo libremente.

La vigilancia y la fiscalización interna de la Cooperativa están a cargo de los siguientes organismos:

- Junta de Vigilancia.
- Revisoría Fiscal.
- Jefe de Control Interno y Oficial de Cumplimiento.

La Junta de Vigilancia es el organismo de supervisión y control social, está encargada de controlar el correcto funcionamiento y eficiente administración de la Cooperativa y por lo cual deberá responder ante la Asamblea General de Asociados. Está conformada por dos asociados hábiles con sus respectivos suplentes personales elegidos por ella para un período de dos (2) años sin perjuicio de que puedan ser reelegidos o removidos.

El Revisor Fiscal es el encargado de fiscalizar la gestión administrativa, contable, económica y financiera de la Cooperativa. Es elegido por la Asamblea General de Asociados con su respectivo suplente para un período de dos (2) años, sin perjuicio de que pueda ser removido o reelegido libremente por ella.

El Jefe de control Interno y Oficial de Cumplimiento es el encargado de velar por la implementación y evaluación del Sistema de Control Interno, y la prevención del lavado de activos de la Cooperativa

El personal administrativo y operativo de la Cooperativa (Oficina Principal Barrancabermeja) está conformado por:

Cuadro 2. Planta de personal administrativo (Oficina Principal Barrancabermeja y Agencia Bucaramanga)

CARGO	No. De Empleados
Gerente	1
Directora Agencia Bucaramanga	1
Jefe de Sistemas	1
Jefe de Control Interno y Oficial de Cumplimiento	1
TOTAL EMPLEADOS	4

Cuadro 3. Planta de personal operativo (Oficina Principal Barrancabermeja)

CARGO	No. de empleados
Tesorera	1
Auxiliar de Contabilidad	1
Auxiliar de Sistemas	1
Auxiliar de Crédito y Cartera	1
Promotora Social	1
Cajera	2
Secretaria	1
Secretaria de Gerencia	1
Supernumeraria	2
Mensajera	1
Oficios Varios	1
TOTAL EMPLEADOS	13

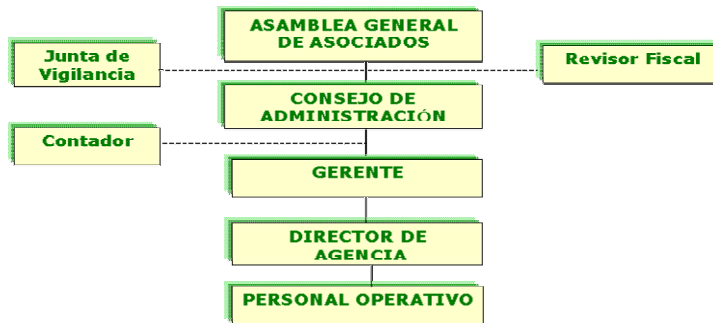
Cuadro 4. Planta de personal operativo (Agencia Bucaramanga)

CARGO	No. de empleados
Secretaria Agencia Bucaramanga (Crédito y Cartera, Promoción Social y Secretaria de Dirección de Agencia)	1
Caja - Tesorería	1
Servicios Generales	1
TOTAL EMPLEADOS	3

Cuadro 5. Total personal administrativo y operativo (Oficina Principal Barrancabermeja y Agencia Bucaramanga)

CARGO	No. De Empleados
Personal Administrativo	4
Personal Operativo	16
TOTAL EMPLEADOS	20

Figura 2. Organigrama de COPACREDITO LTDA



2.9 PRINCIPIOS Y VALORES

2.9.1 Principios Cooperativos

- **Afiliación voluntaria y abierta:** Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar la responsabilidad de su afiliación sin discriminación social, racial, política, religiosa o de sexo.
- **Administración democrática:** Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus asociados, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Quienes sean elegidos para administrar su cooperativa deben responder ante los demás asociados. En las cooperativas de base los asociados tienen igual derecho de voto (un asociado, un voto). Las cooperativas de otros niveles también se administran con procedimientos democráticos.
- **Participación económica de los asociados:** Los asociados contribuyen de manera equitativa y controlan en forma democrática el patrimonio de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese patrimonio es propiedad común de la cooperativa. Pueden recibir una compensación limitada, si es que la hay, sobre los aportes exigibles para su vinculación. Los excedentes, por decisión de los asociados, se destinan a propósitos generales de desarrollo de la cooperativa, como la constitución e incremento de reservas, parte de las cuales, al menos debe ser indivisibles; asimismo, a una posible asignación a los asociados en proporción a sus transacciones con la entidad, y al apoyo de actividades a favor de la comunidad, debidamente aprobadas por los cooperados.
- **Autonomía e independencia:** Las cooperativas son entidades de autoayuda, administradas por sus asociados. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o reciben recursos de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.
- **Formación, capacitación y divulgación:** Las cooperativas brindan educación a sus asociados, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados mediante programas de

formación humana y capacitación, de tal forma que puedan contribuir eficazmente a su desarrollo. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

- **Cooperación entre cooperativas:** Las cooperativas sirven eficazmente a sus asociados y al movimiento cooperativo trabajando unidas por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- **Compromiso con la comunidad:** Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades por medio de políticas respaldadas por sus asociados.

2.9.2 Principios Corporativos

- **Creencia:** En ser la mejor, en la importancia de las personas como individuos, en una calidad y servicios superiores, aceptación de la importancia del crecimiento económico y de las utilidades, en que la mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores, así como la creencia en su consecuencia clara e inmediata de respaldar en el fracaso.
- **Proteger el medio ambiente.**
- **Pertenencia:** Cada uno de nosotros tiene interés en la Cooperativa en la que incentivan nuestra vida y compartimos los riesgos y recompensamos el sentido de pertenencia.
- **Liderazgo:** Podemos liderar mejor capacitando a los miembros de la organización y dedicarnos a lograr nuestra visión cooperativa.
- **Participación:** Trabajando en equipo y que cada uno de los miembros contribuya según la medida de sus capacidades.
- **Excelencia:** Creamos valores para nuestros asociados brindando calidad y excelencia en todo lo que hacemos y la forma como lo hacemos.
- **Gente:** Nuestra gente es lo más importante, su dignidad personal, su orgullo en lo que hacen y la confianza que tienen sus directivos.

2.9.3 Valores Cooperativos

Las cooperativas se basan en valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Sus asociados emulando la tradición de sus fundadores, creen y practican los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad Social y compromiso con los demás.

2.10 ANÁLISIS DOFA

2.10.1 Factores Internos

Cuadro 6. Factor administrativo

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1- Sentido de pertenencia.	1- Capacitación en las diferentes áreas de la cooperativa.
2- Estabilidad laboral.	2- Desconocimiento de normas y reglamentos por parte de asociados, empleados y directivos.
3- Grado de formación en lo profesional.	3- Falta de documentación y aplicación de procesos y funciones de los órganos de dirección y empleados.
4- Información actualizada.	4- Documentar el proceso de Planeación Estratégica.
5- Capacitación en temas cooperativos.	5- Ausencia de planeación.
6- Imagen corporativa.	6- Falta autonomía en Gestión Gerencial.
7- Valores éticos.	7- Falta dinamizar las reuniones del concejo.
8- Gestión financiera y social.	8- Falta mejorar el servicio al asociado.
9- Manejo de indicadores financieros.	9- Ausencia de sigilo administrativo (las determinaciones internas se controlen inmediatamente).
10- Ubicación y Distribución Física.	10- Debilidad en la comunicación
	11- Falta de actualización en las hojas de vida.
	12- Actitud ante la jubilación.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Mayor potencial de asociados	2. Limitación de nuestra base social, los asociados pertenecen a una misma empresa.
2. Mejora en los procesos administrativos	3. Pérdida del personal administrativo por remoción obligatoria (estatutaria)
3. Mejor servicio al asociado	4. Carencia de perfil de los asociados para conformar cuerpos directivos exigidos por el gobierno
4. Interiorizar en su asociados la cultura solidaria	5. Posible pérdida por personal capacitado por realización de estudios superiores
5. Preparar los cuadros administrativos (diferentes comités)	6. Decisiones gubernamentales de suprimir la Supersolidaria (desconociendo el régimen de vigilancia)
6. Actualización y mejora de los diferentes reglamentos de la cooperativa	

Cuadro 7. Factor financiero

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Facilidad en el cobro de los créditos	1. Capacitación en finanzas al personal administrativo
3. Agilidad en el desembolso de los créditos	3. Desconocimiento de políticas financieras del país
4. Rotación de cartera constante	4. Análisis de cartera para el otorgamiento de créditos.
5. Confianza en el sector financiero	5. Proyección empresarial.
6. Estados financieros actualizados	6. Monitoreo y seguimiento del sistema de evaluación de gestión.
7. Tasas de Interés favorables del sector	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Situación económica estable y con tendencia al crecimiento sostenible.	1. Limitación de la base social. Por falta de captación de ahorros, CDTs, aportes terceros.
2. Manejo de inversiones	2. Vulnerabilidad a las regulaciones bancarias.
3. Portafolio de servicios.	Fuerte competencia en el sector.
4. Alianzas estratégicas.	4. Escisión de ECOPETROL S.A.
5. Política gubernamental encaminada al desarrollo social.	5. Colocación de CDTs en pocos asociados.
6. Captación sin límites en la base social.	
7. Utilización de los créditos.	
8. Incremento de cartera por nomina.	

Cuadro 8. Factor tecnológico

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Oportuna actualización en los programas.	1. Limitación en la elaboración de los programas con un solo proveedor.
2. Actualización del estado de cuenta del asociado.	2. Sistemas internos de comunicación con todas las dependencias.
3. Infraestructura y equipamientos adecuados.	3. Automatización de procesos de tesorería y contabilidad.
4. Creación de la página WEB o portal de la cooperativa.	4. Carencia de BD de calificación del cliente.
	6. Cambio de plataforma del sistema de información
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Líderes en tecnología en el sector petrolero, siendo más competitivos.	1. Problemas en telecomunicaciones evitando el uso de Internet y conexión en línea de agencias.
2. Conexión en línea entre Agencias, Mega Banco y ECOPETROL.	2. Posibles virus y hackers (piratas).

Cuadro 9. Factor mercadeo

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Lealtad y satisfacción del asociado.	1. Mercadeo en los diferentes distritos de ECOPETROL a nivel nacional.
2. Oferta de servicios competitivos.	2. Tramitología de documentos para asociados que residen en otras ciudades del país.
3. Calidad y exclusividad de los productos.	3. Desconocimiento del potencial trabajador de ECOPETROL S.A. no afiliado
4. Agencia Bucaramanga.	4. Innovación de los productos.
	5. Inversión para desarrollo de nuevos productos.
	6. Capacitación en estrategias de mercadeo al personal operativo.
	7. Persona encargada
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Mejorar nuestro portafolio de servicios	1. Limitación y estancamiento de la base social.
2. Amplio mercado potencial para vinculación de asociados.	2. Perdida de potencial de trabajadores de ECOPETROL para ser asociados.
3. Amplio mercado para ofrecer los servicios que dispone la entidad.	

Cuadro 10. Factor humano

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Calidad y capacidad del talento humano.	1. Falta potencializar las dimensiones del ser en los asociados y familiares.
2. Iniciativa y creatividad para la realización de los trabajos.	2. Falta organización y promoción del talento humano.
3. Amplio conocimiento de la Superintendencia y Oficinas de registro.	3. Falta integración de los asociados y familiares con la Cooperativa.
4. Respuesta oportuna de los requerimientos.	4. No hay seguimiento ni feedback (retroalimentación) de los análisis psicológicos.
5. Compromiso colectivo de los asociados.	5. Bajos niveles de motivación y de autoestima.
6. Excelencia del personal en las labores realizadas.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Credibilidad e imagen ante los organismos de vigilancia.	1. Rotación periódica del nivel directivo.
2. Interés por parte de las dependencias para la implementación de los procedimientos.	2. Deficiencia en los canales de comunicación.

2.10.2 Factores Externos

Cuadro 11. Aspecto normativo (ley)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Beneficios de la ley 454.	1. Legislación Tributaria cambiante (gobierno) (tributan los excedentes).
2. Generación de empleos a través de la contratación oficial.	2. Inestabilidad de tasas de interés en el sector financiero.
3. Ser cooperativa (ley 79).	
4. No obligatoriedad a tributar por pertenecer a regímenes especiales.	
5. No se rige por el Código Laboral.	
6. Integración cooperativa.	

Cuadro 12. Aspecto económico

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Creación de empresas para disminuir costos aprovechando la infraestructura de la región.	1. Falta de inversión económica.
2. Potencial de asociados a nivel nacional	2. Sobrecostos
	3. Falta de incentivos y políticas para la creación de empresas.

Cuadro 13. Aspecto socio - cultural

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Integración con la comunidad por medio de capacitación.	1. Descomposición social generada por la problemática de orden socioeconómico.
2. Mano de obra calificada.	2. Estancamiento del desarrollo de la región.
3. Potencial económico.	3. Deserción de la población.
4. Localización geográfica.	4. Dependencia laboral de un solo sector.
5. Aprovechar diversidad cultural para fomentar y enriquecer el entorno.	5. Falta de racionalización del recurso.
6. Aprovechamiento de sitios de la región para fomentar una cultura turística.	6. Conformidad de la población en su forma de vida.
	7. Falta de cultura empresarial (espíritu).

Cuadro 14. Desarrollo humano (área familiar)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Núcleo familiar con un nivel de educación superior en la mayoría de las ramas.	1. El concepto familiar como núcleo no se ha desarrollado debido a la violencia e inseguridad del medio.
2. Empresas locales especializadas en brindar asesoría y educación superior a la familia.	2. Apatía del grupo familiar hacia la cooperativa.
3. Medios físicos y de comunicación para programar y realizar los diferentes cursos y seminarios.	3. No hay cultura intelectual en el núcleo familiar.
4. Ubicación geográfica del asociado y grupo familiar.	4. Falta de tolerancia en el fracaso.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Respeto por la individualidad del núcleo familiar.	1. No hay compromiso con el desarrollo integral desde la niñez (valores).
2. Alto nivel de compromiso de la administración hacia el núcleo familiar.	2. Falta de cultura como núcleo.
3. Convenios con otras entidades para la recreación y educación del núcleo familiar.	3. Falta de inducción en economía dirigida a los nuevos asociados.
4. Recursos necesarios para la educación.	4. No hay organización adecuada en la programación por parte del comité de educación. Falta coherencia y continuidad en los temas.
5. Empatía entre funcionarios y administración para brindar un mejor servicio al asociado y su familia.	5. No hay una base de datos adecuada que mida el índice de capacitación.
	6. Falta un estudio sociológico para conocer las necesidades de núcleo familiar.
	7. No existe una programación proyectada anualmente.
	8. Ausencia de programas de educación para el núcleo familiar como grupo.
	9. Falta equidad en la programación (se debe tener en cuenta las edades).

Cuadro 15. Cooperativismo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Ampliación de la gama de servicios.	1. Globalización.
2. Importantes nichos de población no atendidos.	2. Avance Tecnológico.
3. Nuevo régimen de supervisión.	3. Crisis económica.
4. Alianzas estratégicas.	4. Regulación Colectiva (régimen tributario)
5. Profundización del servicio del asociado.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Base asociados	1. Estructura de funcionamiento.
2. Posicionamiento en importantes sectores de la población.	2. Acreedores de los principios cooperativos.
3. Modelo cooperativo.	
4. Base patrimonial.	
5. Oficinas.	

3 METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA REESTRUCTURACIÓN DE LA OFICINA DE CONTROL Y ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN EN COPACREDITO LTDA

La presentación de la metodología utilizada muestra las etapas concebidas en la realización de éste proyecto justificado en la decisión de la Alta Dirección de la Cooperativa de contar con un Manual de Control Interno que sirva de guía de evaluación y auditoría a los procesos de la Cooperativa y la elaborar los procedimientos de los procesos a fin de controlar los diferentes riesgos en que puede incurrir la entidad.

3.1 ETAPAS

- Desarrollo de fundamentos teóricos de los Sistemas de Control Interno y Sistemas de Evaluación y Control de Gestión.
- Elaboración del diagnóstico al Sistema de Control Interno de **COPACREDITO LTDA**.
- Diseño de propuestas de mejoramiento continuo.
- Elaboración del Manual de Control Interno.
- Elaboración del Manual de procesos y procedimientos.
- Elaboración del Manual de Indicadores de Gestión.
- Sensibilización e implementación de manuales.
- Elaboración de conclusiones finales.

3.2.1 Desarrollo de fundamentos teóricos de los Sistemas de Control Interno y Sistemas de Evaluación y Control de Gestión

Esta etapa contempló el desarrollo de un marco teórico referente a los Sistemas de Control Interno y Sistemas de Evaluación y Control de Gestión, los cuales fueron la base para la elaboración de los manuales de Control Interno, Procesos y Procedimientos e Indicadores de Gestión en la Cooperativa.

3.2.2 Elaboración del diagnóstico al Sistema de Control Interno de COPACREDITO LTDA

Esta etapa consistió en la realización de un diagnóstico al Sistema de Control Interno de la Cooperativa con el fin de conocer su situación actual, permitiendo detectar oportunidades de mejoras e identificar los aspectos necesarios para el rediseño del Sistema de Control Interno y establecimiento del sistema de Indicadores de Gestión.

3.2.3 Diseño de propuestas de mejoramiento continuo

Esta etapa comprendió el desarrollo de propuestas de mejoramiento continuo a la Cooperativa con base en el diagnóstico realizado al Sistema de Control Interno.

3.2.4 Elaboración del Manual de Control Interno

Esta etapa consistió en la elaboración del Manual de Control Interno, el cual tiene como finalidad dotar a la Cooperativa de un instrumento administrativo, que permita identificar la estructura general y procedimientos requeridos para el establecimiento de un Sistema de Control Interno efectivo.

3.2.5 Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos

Esta etapa consistió en la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos, el cual obedeció a la necesidad de formalizar, estandarizar y documentar los procesos y procedimientos existentes a fin de servir como herramienta al Sistema de Control Interno en la definición de controles, evaluación y seguimiento a los mismos.

3.2.6 Elaboración del Manual de Indicadores de Gestión

Esta etapa consistió en la elaboración del Manual de Indicadores de Gestión, el cual tuvo como objetivo diseñar un Sistema de Indicadores de Gestión, el cual y al igual que el Manual de Procesos y Procedimientos se convierte en una herramienta de apoyo para el Control Interno en la Cooperativa.

3.2.7 Sensibilización e implementación de manuales

Esta etapa consistió en la sensibilización y capacitación al personal administrativo y operativo de la Cooperativa sobre los Sistemas de Control Interno e Indicadores de Gestión, así como la implementación de los cambios requeridos y documentados en los manuales para la reestructuración de la oficina de Control Interno y el establecimiento del sistema de indicadores de gestión en **COPACREDITO LTDA.**

3.2.8 Elaboración de conclusiones finales

Esta etapa consistió en la elaboración de las conclusiones derivadas de la realización del proyecto con base en la metodología utilizada y el cronograma planeado con la Cooperativa.

4 SISTEMA DE CONTROL INTERNO⁶

4.1 INTRODUCCIÓN

La importancia de contar con un Sistema de Control Interno en las organizaciones, se ha venido incrementado en los últimos años, debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Sea cual sea la aplicación del control que se quiere implementar para la mejora organizativa, existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas. Para esto es necesario aplicar un control preventivo, siendo estos los que se encargaran de ejecutar los controles antes del inicio de un proceso o gestión administrativa. Adicionalmente, se cuentan con controles de detección de los cuales se ejecutan durante o después de un proceso, la eficacia de este tipo de control dependerá principalmente del intervalo de tiempo transcurrido entre la ejecución del proceso y la ejecución del control.

Una vez que el sistema está operando, se requiere de una previsión sobre una base de pruebas para ver si los controles previstos están operando como se planeó. Por esto el Control Interno no puede funcionar paralelamente al sistema, por estar estos íntimamente relacionados, es decir, funcionan como un todo, para lograr el objetivo establecido por la organización.

El Control Interno en una entidad está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, la diferencia entre estos dos es la intencionalidad del hecho; debido a que el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales.

Con respecto a las irregularidades, el Sistema de Control Interno debe estar preparado para descubrir o evitar cualquier irregularidad que se relacione con falsificación, fraude, omisión o colusión que se presente.

Las deficiencias o debilidades del Sistema de Control Interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes. Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

⁶ Fuente: Control Interno: Estructura conceptual integrada, Mantilla Blanco Samuel Alberto, Santafé de Bogotá, ECOE Ediciones, 1998 - <http://www.gestiopolis.com/dirqp/fin/auditoria.htm> - http://www.secretariassenado.gov.co/leves/L0087_93.HTM.

La autoridad superior del organismo debe procurar suscitar, difundir, internalizar y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para la conducción y operación del Control Interno.

En conclusión podemos decir, que la importancia que está adquiriendo el Control Interno en los últimos tiempos, a causa de numerosos problemas producidos por su ineficiencia, ha hecho necesario que los miembros de los consejos de administración y gerentes asumieran de forma efectiva, unas responsabilidades que hasta ahora se habían dejado a la deriva dentro de las empresas. Por eso es necesario que la administración tenga claro en qué consiste el Control Interno para que pueda actuar al momento de su implantación.

A continuación se presenta los fundamentos teóricos sobre los aspectos relevantes que debe contener un Sistema de Control Interno dentro de una organización.

4.2 ORIGEN DEL CONTROL INTERNO

El origen del control se remonta a los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros, con el surgimiento de la contabilidad de partida simple. En la Edad Media aparecieron los primeros libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios, es en Venecia en donde en 1494, el Franciscano Fray Lucas Paccioli o Pacciolo, mejor conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la Contabilidad de partida doble.

Es en la revolución industrial cuando surge la necesidad de controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por máquinas manejadas por varias personas.

Se piensa que el origen del Control Interno, surge con la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero que fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

De manera general, podemos afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración dando paso al surgimiento de herramientas que permitan garantizar el cumplimiento de los objetivos y el control de todas las operaciones que se lleven a cabo para alcanzarlos.

4.3 EL CONTROL INTERNO EN COLOMBIA⁷

El Control Interno ha tenido muy poco desarrollo en nuestro país, hasta la expedición de la Constitución de 1991, casi se redujo a las labores de control previo ejercidas por la Contraloría Nacional y eventualmente, por las oficinas de Auditoría Interna existentes, en ambos casos con muy poca participación real de la entidad.

⁷ Fuente: Normatividad de Control Interno, Departamento Administrativo de la función pública, Oficina de Control Interno, 2002 - http://www.secretariassenado.gov.co/leyes/L0087_93.HTM.

Esto dio pie a que el concepto de Control Interno se asimilara, por parte de muchos servidores públicos, a una actividad ajena a la institución, hecha por personas o entidades independientes, no sujetas a la autoridad organizacional y por tanto fuera de su ámbito de responsabilidad. Pero el concepto de Control Interno moderno se aparta de esta visión y no es propiamente una formalidad constitucional o legal, sino que debe concebirse más bien como un genuino instrumento de la labor gerencial.

Mediante la promulgación de la **Ley 87 de 1993**, por la cual se establecen normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones, como las especificadas en el artículo 9: Definición de la Unidad u Oficina de Coordinación de Control Interno; Artículo 10: Jefe de la Unidad u Oficina de Coordinación de Control Interno; Artículo 11: Designación de la Unidad u Oficina de Coordinación de Control Interno; Artículo 12: Funciones de los Auditores; Artículo 14: Informe de los funcionarios del Control Interno; se creó un marco regulatorio que facilitara el diseño e implementación de Sistemas de Control Interno en las entidades oficiales.

La **Ley 87 de 1993**, en su artículo 1º, definió el Control Interno así:

“Se entiende por Control Interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, 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 u objetivos previstos”.

Varios elementos importantes se desprenden de esta definición:

1. El Sistema de Control Interno debe ser un conjunto armónico en el cual confluyen el sistema de planeación de la entidad, las normas, métodos y procedimientos utilizados por ella para el desarrollo de sus funciones, y los mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación que utilice para realimentar su ciclo de operaciones.

Esta característica es fundamental, pues es la que permite que todos los estamentos de la organización participen activamente en el ejercicio del control: la dirección, a través de la orientación general y la evaluación global de resultados; las áreas ejecutivas, a través de las normas y procedimientos establecidos para desarrollar sus actividades; y las dependencias de apoyo, mediante el uso adecuado de procesos administrativos tales como la planeación, la presupuestación, la administración financiera, el control de gestión y la evaluación del desempeño de los recursos humanos de la organización.

2. La conformidad del ejercicio del Control Interno debe hacerse siguiendo los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales:

- El principio de igualdad implica que el sistema de control interno debe velar porque las actividades de la entidad estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin privilegios otorgados a grupos especiales.
- El principio de moralidad indica que todas las operaciones deben ser realizadas no sólo acatando las normas constitucionales y legales, sino los principios éticos y morales que rigen nuestra sociedad.

- El principio de eficiencia obliga a velar porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo costo, o, en otras palabras, con la máxima productividad y el mejor uso de los recursos disponibles.
- El principio de economía ordena vigilar que la asignación de los recursos sea la más adecuada, en función de los objetivos y metas institucionales.
- El principio de celeridad establece que uno de los aspectos principales sujeto del control, debe ser la capacidad de respuesta oportuna por parte de la entidad a las necesidades sociales que caen dentro de su ámbito de competencia.
- Los principios de imparcialidad y publicidad apuntan a obtener la mayor transparencia posible en las actuaciones de la entidad, de tal manera que nadie pueda sentirse tendenciosamente afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación.
- Finalmente, el principio de valoración de costos ambientales supone que, para aquellas entidades en las cuales su operación pueda tener un impacto ambiental negativo, la minimización de éste debe ser un elemento importante en la toma de decisiones y en la conducción de sus actividades rutinarias.

Además de estos principios se podrían agregar otros como el principio de eficacia, que se ocupa de examinar si los resultados se logran de manera oportuna y guardan relación con los objetivos y metas de la organización.

Este principio es inherente al Control Interno, pues aunque no lo enumera explícitamente la Ley 87, es uno de los principios que, según el artículo 209 de la Constitución, inspiran la función administrativa. Igualmente podría mencionarse el principio de equidad, que busca identificar los receptores de la acción económica y analizar la distribución de costos y beneficios entre sectores económicos y sociales. La equidad es uno de los fundamentos del control interno en tanto que, según la Constitución y la Ley, este principio debe orientar la función de control fiscal.

3. El ejercicio del Control Interno presupone necesariamente la existencia de objetivos y metas institucionales. Si no hay una adecuada definición de éstos, la entidad carecerá de rumbo y, por tanto, de un marco de referencia contra el cual medir los resultados obtenidos. Estas metas son de dos tipos: de un lado las metas sustantivas, es decir, las que tienen que ver directamente con el cumplimiento de las funciones propias de la entidad; del otro, las metas de eficiencia, dirigidas a obtener la máxima productividad de los recursos disponibles en el logro de las metas sustantivas propuestas.

La definición de metas es uno de los pre - requisitos esenciales para la adecuada operación de un Sistema de Control Interno. Sin este marco, las actividades de control corren el riesgo de quedarse en el estrato meramente tramitacional, convirtiéndose en un ejercicio estéril, sin posibilidad alguna de influir realmente en el desempeño de la organización.

El Sistema de Control Interno es ante todo un instrumento de gestión que contribuye al control de legalidad, de gestión y de resultados. El Sistema de Control Interno funciona adecuadamente si provee razonable seguridad del logro de los objetivos institucionales de una organización.

Cabe anotar que estos conceptos y principios asociados y obligatorios a la Administración Pública no son limitados a las mismas, ya que sirven como base para cualquier organización y fueron utilizados para el establecimiento del Sistema de Control Interno en **COPACREDITO LTDA.**

4.4 DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

El Control Interno comprende el conjunto de políticas, métodos y procedimientos establecidos por la Alta Dirección de una organización para proporcionar seguridad razonable de poder lograr que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido.

La Administración establece el Control Interno a través de la planeación, organización, dirección y ejecución de tareas y acciones relacionadas con el logro de los objetivos previamente establecidos en los siguientes aspectos básicos:

- **Efectividad en las operaciones:** Se orienta a los objetivos básicos de negocio de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño, rentabilidad y la salvaguarda de los recursos.
- **Confiabilidad en la información financiera:** Se relaciona con la preparación de los estados financieros publicados confiables, incluyendo estados financieros intermedios y datos financieros seleccionados derivados de tales estados.
- **Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables:** Se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que esta sujeta la entidad.

El objeto del Control Interno, es el de ayudar a la administración a alcanzar las metas y objetivos previstos dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de sus servicios, sin embargo debe tenerse en cuenta que la probabilidad de logro y eficacia del sistema, se ve afectado en muchas ocasiones por limitaciones inherentes al Control Interno.

4.5 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

- Obtener información financiera, técnica u otro tipo de información no financiera oportuna, confiable y suficiente que sirva como herramienta útil para la gestión y el control.
- Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
- Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos.
- Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias que le sean aplicables.

4.6 FASES DEL CONTROL INTERNO

La implementación de Sistemas de Control Interno dentro de las organizaciones contempla cuatro (4) fases interrelacionadas, las cuales fueron las bases para la elaboración del Manual de Control Interno de la Cooperativa:

- Ambiente de control.
- Administración de riesgos.
- Actividades de control.
- Evaluación y seguimiento.

4.6.1 Ambiente de control

El ambiente de control trasciende de las actividades de control a la actitud y compromiso de la Alta Dirección con el Sistema de Control Interno y la generación de una cultura de trabajo autocontrolado.

La cultura de autocontrol como uno de los componentes fundamentales para el desarrollo del Sistema de Control Interno, integra los principios, valores y hábitos organizacionales a las prácticas de control, ejercidas en forma autónoma por cada empleado, para el logro de los objetivos organizacionales. Para lograr la cultura de autocontrol, es necesario que se implemente un proceso de sensibilización, capacitación y divulgación todas las áreas de la organización en pro de la interiorización y compromiso con el Control Interno.

4.6.2 Administración de riesgos

Todas las entidades por el desarrollo de su objeto social se ven enfrentadas a riesgos que amenazan la consecución de sus objetivos organizacionales; por tal razón se hace necesario fomentar dentro de las organizaciones la cultura de administración de riesgos, la cual debe ser un proceso permanente e interactivo cuya responsabilidad es de la Alta Dirección.

La administración de riesgos incluye la identificación, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación de los riesgos asociados con una determinada actividad, proceso o con la organización en general.

4.6.3 Actividades de control

Plenamente identificados los riesgos a los que se ve expuesta la organización por el desarrollo de su objeto social, el paso a seguir consiste en la definición políticas, procedimientos y mecanismos de control que minimicen o eviten su materialización.

4.6.4 Evaluación y seguimiento

Uno de los aspectos relevantes del Sistema de Control Interno, lo constituye la labor evaluadora y de seguimiento. Sin embargo, pese a que así se reconoce, no se acepta con la misma actitud, ya que en la mayoría de los casos se ve como una acción amenazante que merece una reacción defensiva.

La evaluación y seguimiento al Sistema de Control Interno permite valorar su eficacia determinando si está funcionando de acuerdo a lo planeado y que se modifique cuando sea necesario.

4.7 RESPONSABLES DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno es una responsabilidad de la administración y deben ejecutarlo todos y cada uno de los integrantes de la organización como un desarrollo natural de sus actuaciones administrativas, operativas y financieras en especial aquellos que tengan responsabilidad de mando. Y debe estar intrínseco en el ejercicio de las funciones de cada uno de los cargos.

4.8 TIPOS DE CONTROLES

Los controles se pueden clasificar de la siguiente manera:

Según quien lo realiza:

- **Control externo:** Realizado por entes o personas externas a la organización.
- **Control interno:** Realizado por entes o personas pertenecientes a la organización.

De acuerdo a su naturaleza:

- **Control financiero:** Es el examen que se realiza con base en las normas de auditoría de aceptación general, para establecer si los estados financieros reflejan razonablemente el resultado de sus operaciones y los cambios en su situación financiera.
- **Control de legalidad:** Es la comprobación que se hace de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole para establecer que se hayan realizado conforme a las normas que le son aplicables.
- **Control de gestión:** Es el examen de eficiencia y eficacia realizado por la Alta Dirección de las actividades establecidas por la organización.
- **Control de resultados:** Es el examen que se realiza para establecer en que medida el personal de la organización logra sus objetivos y cumplen los planes, programas y proyectos adoptados por la Administración en un período determinado.

De acuerdo al momento de realizarlo:

- **Control predictivo:** Establece la planeación de los mecanismos de control basados en la identificación de posibles riesgos.
- **Control preventivo:** Establece los mecanismos de control asociados a la ejecución de las actividades.
- **Control posterior:** Establece los mecanismos de control posteriores a la ejecución de actividades.

Según su magnitud:

- **Control total:** Se enfoca a la implementación de mecanismos de control en todas las actividades y/o áreas de la organización.
- **Control selectivo:** Se enfoca a la implementación de mecanismos de control especializados en ciertas actividades y/o áreas, teniendo en cuenta su impacto en la organización.

4.9 OFICINA DE CONTROL INTERNO⁸

La Oficina de Control Interno según la **Ley 87 de 1993** está definida como:

“Uno de los componentes del Sistema de Control Interno y se constituye en el Control de los Controles debido a que es la encargada de medir y evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los demás controles, asesorando a la dirección en la continuidad del proceso administrativo, la reevaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos”.

La oficina de Control Interno debe hacer parte de la estructura formal de la entidad dentro del nivel gerencial o administrativo contribuyendo al alcance las metas institucionales, ejerciendo una vigilancia que garantice el uso racional de los bienes, realizando una correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional y fortaleciendo el Sistema integrado de Control Interno. El ejercicio del Control Interno y el diseño de métodos y procedimientos de control, son independientes de la existencia de la Unidad u Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces, por tal razón no es una obligación de la organización de contar con una oficina especializada en el Control Interno.

La estructura orgánica de la Oficina de Control Interno, o quien haga sus veces dependerá del tamaño, naturaleza y cobertura geográfica de la entidad, teniendo en cuenta que debe estar integrada por un grupo multidisciplinario de profesionales y por un jefe que según establece la Ley es de libre nombramiento y remoción.

El equipo multidisciplinario que conforme la Unidad y Oficina de Control Interno, no implicará necesariamente aumento en la planta de cargos existentes; lo que significa, que el administrador de la organización podrá seleccionar el personal que reúna los requisitos y perfiles en las distintas áreas del conocimiento para la conformación de la Unidad u Oficina habida cuenta de las diversas tareas que debe desarrollar una organización; asegurando que el personal que integra esta oficina debe contar con la capacidad profesional y personal que la habilite para realizar entre otros, chequeos, verificaciones y análisis técnicos especializados, de ahí que el equipo mínimo debe contar con diferentes profesionales con conocimientos y experiencia específica en relación con el objeto mismo de la entidad.

⁸ Fuente: http://www.secretariassenado.gov.co/leyes/L0087_93.HTM

5 SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN⁹

5.1 INTRODUCCIÓN

La implantación y desarrollo de un Sistema de Control Interno al interior de las organizaciones, se da en la medida en que ésta logre desarrollar e implementar los diferentes elementos que lo conforman, éstos incluyen la normatividad inherente así como el esquema organizacional, los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación. Sólo en la medida en que estos elementos actúen de forma interactiva y multidireccional se podrá hablar de un sistema dinámico donde cada uno de los elementos que lo componen incida en el desarrollo de los otros y viceversa.

Así pues, el Sistema de Evaluación y Control de Gestión se integra al de Control Interno como una herramienta de autoevaluación y de autocontrol que permite de un lado, monitorear en tiempo real el quehacer organizacional, y por otro, permite que cada empleado a través de diferentes herramientas ejerza autocontrol sobre los procesos y funciones que se le han asignado.

La implementación de un Sistema de Evaluación y Control de Gestión parte de un proceso de direccionamiento estratégico que se lleve a cabo la entidad a fin de poder definir sus objetivos, metas, estrategias a seguir, así como los mecanismos de control y medición necesarios para evaluar el cumplimiento y efectividad de los mismos.

A continuación se presenta los fundamentos teóricos sobre los aspectos relevantes que debe contener un Sistema de Evaluación y Control de Gestión dentro de una organización.

5.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El proceso de direccionamiento estratégico consiste en el establecimiento de un sistema gerencial que permite construir, desplegar y controlar las metas fundamentales de la Alta Gerencia y los correspondientes medios para asegurar su logro en todos los niveles de la organización; este proceso es desarrollado para identificar e implementar estrategias fundamentales de cambio en los procesos críticos de la empresa.

El direccionamiento estratégico permite orientar a la organización hacia el futuro, a fijar su rumbo, a establecer su misión, visión, planes, políticas y demás variables para lograr los objetivos de la organización en el corto y mediano plazo. Así mismo, la relación y coherencia entre los objetivos generales y las decisiones diarias de la gerencia general y cada una de sus áreas.

⁹ Fuente: Guía para el diseño de un sistema de evaluación y control de gestión, Departamento de la Administración de la Función Pública, Santafé de Bogotá, Marzo, 2002.

Para llevar a cabo un adecuado direccionamiento estratégico en la organización se debe tener claros los siguientes términos:

5.2.1 Administración

La administración se encarga de la eficiente gestión de las organizaciones dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad. El objeto de la gerencia administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones.

Las funciones de la administración:

- **Planeación:** Implica la evaluación del futuro y la previsión en función de él.
- **Organización:** Proporciona todos los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa.
- **Dirección:** Conduce a la organización para que funcione.
- **Coordinación:** Armoniza las actividades de una empresa, facilitando el trabajo y los resultados.
- **Control:** Consiste en la verificación para comprobar si todas las etapas marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos.

5.2.2 Mejoramiento continuo

Es un proceso que describe muy bien la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. Implantando esta herramienta en la organización, se logra hacer más productivo y competitivo en el ámbito en el cual se desarrolla la empresa.

Para una mejor comprensión se definen a continuación los componentes del ciclo de mejoramiento continuo o ciclo PHVA:

- **PLANEAR:** Es decidir qué voy hacer, cómo lo voy hacer y a dónde quiero llegar.
- **HACER:** Acciones que se propone realizar para lograr objetivos. En este paso es donde la organización moviliza los recursos a su disposición para que a través de la aplicación de unos procesos y procedimientos se agregue valor a unos insumos, con el fin de ofrecer un producto o servicio en condiciones de eficacia, eficiencia y calidad.
- **VERIFICAR:** Es el complemento fundamental de la planeación, consiste en la verificación y seguimiento a la gestión, dándole dinamismo al proceso planificador, la toma de decisiones y la retroalimentación de las acciones, para garantizar el logro de los resultados previstos, a través de la autoevaluación, entre otros métodos, comparando lo planeado y lo ejecutado así como, examinando la efectividad de las acciones de mejoramiento.

Para que este paso surta de manera óptima, es necesario diseñar dentro de los mismos procesos y procedimientos los mecanismos de autoevaluación, como indicadores de desempeño y de gestión, gráficos de análisis de datos, hojas de ruta, cronogramas, tableros de control, árboles de gestión, etc., que permitan al empleado

responsable del proceso, procedimiento o actividad, verificar su cumplimiento y desarrollo; facilitando de esta manera el autocontrol.

- **ACTUAR:** Las propuestas de reorientación para encausar la gestión hacia el cumplimiento de los planes, programas y proyectos cierran el ciclo del proceso administrativo y se conocen como la Acción; siendo ésta la que se debe emprender para mejorar el proceso e ir avanzando hacia un mejoramiento continuo.

Estas acciones que se reflejan en planes de mejoramiento deben permitir reorientar la gestión de la entidad corrigiendo las desviaciones y ajustando los procesos y procedimientos, con el propósito de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de los fines misionales de la entidad. Lo anterior está directamente relacionado con la fase de retroalimentación del Sistema de Control Interno a través de la cual se llega a la formulación de los planes de mejoramiento.

En el diseño del plan de mejoramiento continuo se tienen en cuenta los siguientes interrogantes:

- **Qué:** Se refiere a las actividades que se deben desarrollar para alcanzar la meta.
- **Quién:** Es la persona responsable de la acción o actividad.
- **Cómo:** Se refiere al tipo de estrategias o acciones necesarias para realizar la actividad.
- **Por qué:** Es el motivo por el cual es necesario desarrollar la acción o actividad.
- **Dónde:** Se refiere al lugar en la organización donde se llevará a cabo la acción o actividad.

Figura 3. Ciclo de Mejoramiento Continuo

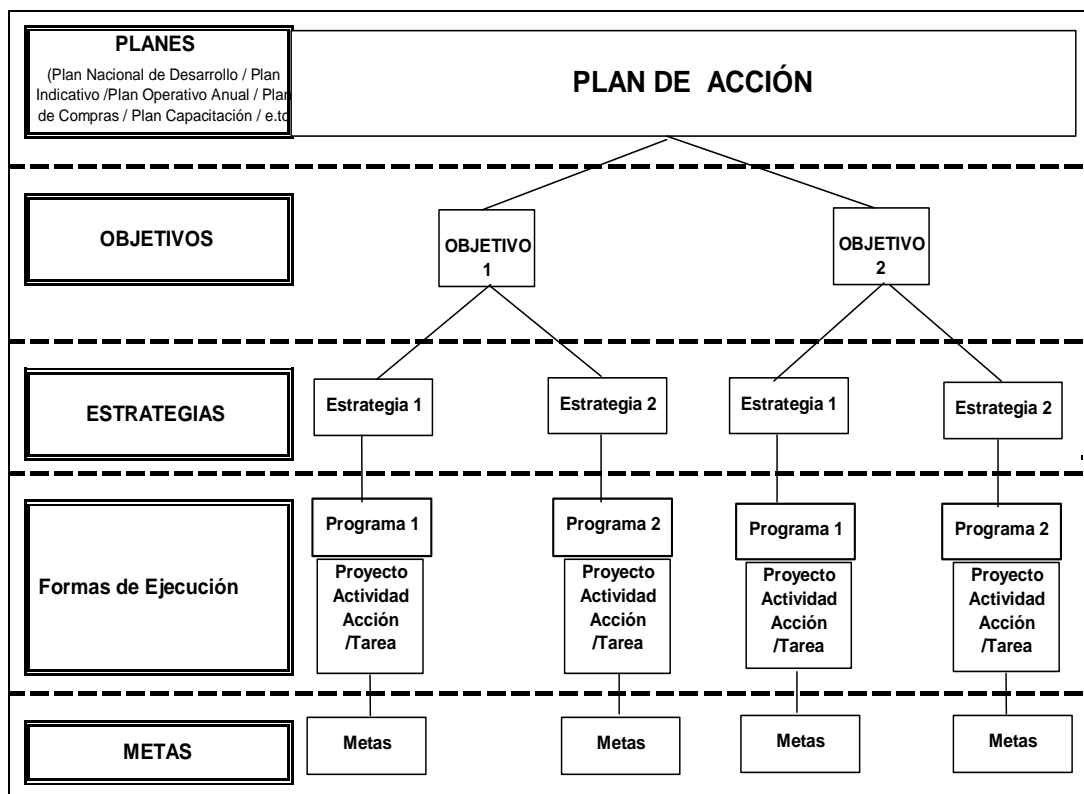


5.2.3 Planeación estratégica

Es el proceso mediante el cual una organización define su misión, su visión a largo plazo y estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este proceso se lleva a cabo con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo, mediante la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos convirtiendo a la organización un ente proactivo y anticipatorio.

Este proceso debe ser participativo y concertado, siendo adecuado y desplegado a todos los niveles de la organización, (Estratégico, táctico y operativo), por lo tanto es que debe asumirse como una responsabilidad corporativa, tanto en su construcción, como en su ejecución y evaluación. En la siguiente gráfica, se esquematiza la articulación de la planeación con los objetivos, estrategias y programas para la consecución de metas.

Figura 4. Despliegue de la planeación organizacional



5.2.4 Misión

Es un concepto estratégico para definir la filosofía de la empresa y por lo tanto su estrategia corporativa. La misión responde al propósito de la organización, es decir, cómo desea la gente que la reconozca después de un tiempo. Una adecuada definición de la misión de una organización debe incluir:

- Esencia del negocio.
- Productos o servicios.
- El mercado que va a satisfacer sus productos o servicios.
- Necesidades a satisfacer.
- Filosofía, principios y valores de la empresa.

5.2.5 Visión

Es el futuro visualizado, es lo que aspiramos llegar a ser o lograr en el largo plazo (5 a 10 años). Una adecuada definición de la misión de una organización debe incluir:

- La tendencia del sector.
- Principal actividad generadora de dinero.
- Ventaja competitiva.
- Tiempo en el cual se logrará la visión.

5.2.6 Estrategia

Implica el compromiso de todos los recursos de la empresa (humanos, logísticos y económicos) para poder sobrevivir y desarrollarse en un entorno competitivo. La estrategia no pretende delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas y acciones; pero si define la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades.

De acuerdo con las circunstancias, se pueden escoger una de cuatro estrategias:

- **Estabilidad:** Una estrategia de estabilidad se identifica porque no se presentan cambios importantes o trascendentales pero hay que tener cuidado que esta estabilidad no se convierta en estancamiento. Una administración debe buscar la estabilidad cuando se considera que el desempeño de una organización es positiva y posee un ambiente inalterable.
- **Crecimiento:** Esta estrategia implica el aumento del nivel de operaciones de la organización, esto incluye una mayor participación en el mercado, una mayor inversión, más personal, más intereses, mayor expansión, diversificación, entre otras.
- **Contracción:** Esta estrategia contraria al crecimiento busca la reducción del tamaño o diversidad de las operaciones de la organización, esto incluye, la reducción del número de departamentos, productos y servicios, personal, entre otros.
- **Combinación:** Esta combinación se presenta como la aplicación de varias estrategias al mismo tiempo redundante en diferentes áreas de la organización o el uso de dos o más con el tiempo.

5.2.7 Análisis DOFA

La matriz DOFA es un método que permite analizar tanto el entorno como el negocio y sus interacciones proporcionando excelente información para la toma de decisiones. DOFA, FODA ó SWOT (por sus siglas en inglés), es una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por cualquier organización en sus diferentes niveles para analizar diferentes aspectos, entre ellos citamos: nuevo producto, nuevo producto – mercado, producto, producto – mercado, línea de productos, unidad estratégica de negocios, división, empresa, grupo, etc.

DOFA se traduce: Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas:

- **DEBILIDAD:** Las debilidades se refieren básicamente a desventajas competitivas, actividades que inhiben o limitan el éxito del proyecto bajo discusión, las cuales se presentan cuando no se implementan estrategias generadoras de valor que los competidores sí implementa. Implica una revisión hacia el interior del sistema buscando detectar deficiencias y falencias de operación que limiten sus posibilidades de desarrollo exitoso.
- **FORTALEZA:** Las fortalezas se refieren a las actividades que se llevan a cabo en forma especialmente sólida y efectiva (eficaz y eficiente) dentro de la organización.
- **OPORTUNIDADES:** Las oportunidades se refieren a realidades o tendencias del entorno en el cual se desenvuelve el sistema, que en forma significativa podrían beneficiar en un futuro la operación y logro de metas de la organización.
- **AMENAZAS:** Las amenazas se refieren a los riesgos y son lo contrario a las oportunidades. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

5.2.8 Meta

Es un punto de referencia o aspiración que la organización debe lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro un objetivo a largo plazo. Las metas deben ser: medibles, fijadas a niveles empresariales, estimulantes, coherentes, prioritarias, realistas y cuantitativas.

5.3 ETAPAS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

- **Formulación estratégica:** En esta etapa, se debe llevar a cabo el proceso de planeación estratégica analizándose y estableciendo debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, realizando un análisis que compare factores internos y externos, fijando objetivos y estrategias para la empresa, evaluando la misión y la visión actual.
- **Ejecución estratégica:** Hace referencia al trabajo de los empleados y de la administración con el fin de llevar a cabo las estrategias ya formuladas con base a sus políticas y asimilación de recursos.
- **Evaluación estratégica:** En esta fase se mide y analizan los factores internos y externos que representan amenaza para el cumplimiento de las estrategias actuales a fin de mejorar continuamente.

5.4 GESTIÓN DE PROCESOS

Entre las acciones para el desarrollo racional de la gestión de las organizaciones exige que estas identifiquen sus procesos, de tal manera que la gestión de las diferentes dependencias de la organización, se desarrolle articuladamente en torno a estos; los cuales deberán ser racionalizados de ser necesario acorde con lo expresado en los principios

generales para el diseño y montaje de un Sistema de Control Interno en las entidades públicas.

Por ello la gestión por procesos se convierte en un elemento estratégico y dinamizador de un Sistema de Evaluación y Control de gestión, el cual consiste en la identificación, análisis, diseño y documentación de cada una de las actividades o grupo de actividades que se llevan a cabo en una serie de etapas con el propósito de producir un resultado o un grupo coherente de resultados específicos.

La gestión por procesos reporta entre otros los siguientes beneficios:

- Facilita la identificación y análisis de todos los procesos de cada una de las áreas o dependencias que hacen parte de una organización.
- Delimita las funciones de cada uno de los empleados así como de las dependencias, indicando el nivel de autoridad, responsabilidad y evitando la duplicidad en la gestión de la organización.
- Facilita la gestión, permitiendo mejorar la producción y establecer los costos de los diferentes procesos y de la gestión en general.
- Facilita la documentación, estandarización y clasificación de los procesos para poder ejercer un autocontrol.

Los procesos en la organización se clasifican en:

- **MISIONALES:** Son los procesos más relevantes que contribuyen directamente al cumplimiento de la razón de ser de la organización y son responsabilidad de la Alta Dirección ya que se ejecutan bajo su guía y liderazgo.
- **APOYO U ADMINISTRATIVOS:** Son aquellos que tienen por objeto el prestar apoyo a los procesos misionales o tomar decisiones sobre planificación, control y mejoras en las operaciones de la organización. Algunos de éstos procesos son:
 - a) Gerencia del Talento Humano: Selección, bienestar social y capacitación.
 - b) Financieros: Contabilidad y costos; presupuesto; tesorería.
 - c) Servicios Administrativos: Adquisición de bienes y suministros; almacén y servicios generales.
 - d) De Planeación, jurídico, de control, de comunicaciones o de información.

5.5 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El éxito de un Sistema de Evaluación y Control de Gestión, depende en buena medida del desarrollo de un sistema de Información que responda a los principios de confiabilidad, oportunidad, integridad, precisión y racionalidad, ya que estos fundamentaran la toma de decisiones en la organización ágil y eficientemente.

En este sentido, es necesario prever desde un comienzo el diseño de un sistema de información, preferencialmente apoyado en tecnologías automatizadas, mediante las cuales se asegure el ingreso, procesamiento y obtención de la información requerida como insumo en los procesos, representación gráfica resultante de la gestión y base del diagnóstico y

presentación de los semáforos, en los que se identificarán claramente las señales de: oportunidad (verde), alarma (amarillo), y dificultad o problema (rojo).

Se debe tener en cuenta que no se trata de adoptar un sistema complejo, sino más bien armónico y funcional, en el que se pueda sintetizar el resultado de la gestión realizada principalmente sobre los procesos misionales. El sistema de información que soporte la Evaluación y el Control de Gestión de la organización, debe satisfacer como mínimo los siguientes propósitos:

- Proveer de información de eficacia, eficiencia y calidad en los niveles estratégicos o directivos, técnicos y operativos, de la entidad u organización.
- Determinar las variables y datos que generan información coherente, consistente y oportuna.
- Apoyar las funciones de procesamiento de datos requeridos en el manejo y obtención de indicadores.
- Proporcionar a las áreas de apoyo un acceso sencillo a la información oportuna, y,
- Facilitar y sustentar la generación de los tableros de control y los semáforos, que identifiquen las señales de oportunidad, alarma o problema.

5.6 LA MEDICIÓN

En la mayoría de textos de referencia se enuncia la medición como la acción y efecto de medir y medir como determinar una cantidad comparándola con otra; y se ha convertido en una frase repetitiva en los círculos administrativos aquella que dice:

“ Si no se puede medir, no se controla y si no se controla no se puede administrar ”.

No solamente no se pueden administrar los procesos cuando no son medidos, sino también que estos no se pueden evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir, mantener e innovar, todas estas, actividades propias del proceso de mejoramiento continuo; y es que la aplicación de la medición es indispensable y necesaria no solamente para conocer el comportamiento promedio de un proceso sino también su variabilidad. Si se conoce el comportamiento promedio y la variabilidad de un proceso se puede gestionar de mejor manera, con el fin de lograr los objetivos de excelencia que se plantea la organización.

Algunos de los factores que refuerzan la importancia de la medición son:

- La medición nos permite planificar con mayor certeza y confiabilidad.
- Permite discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado.
- Permite analizar y explicar como han sucedido los hechos.

Se puede concluir entonces que la medición es una actividad continua, precisa y pertinente cuyo objetivo es la recopilación de la mayor cantidad de información posible para el logro de un conocimiento profundo de los procesos, que permite tomar acciones mas adecuadas, bien sea para corregir estableciendo la estabilidad deseada del sistema, bien sea para prevenir y tomar decisiones antes de que se produzca la anormalidad indeseada o mas aún, para diseñar incorporando elementos que impiden que las características deseadas se salgan de los límites de tolerancia.

5.7 INDICADORES DE GESTIÓN¹⁰

Un indicador es una relación entre variables cuantitativas o cualitativas, el cual por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

De tal manera se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es decir, que es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

De igual modo hay que tener presente que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber como se encuentra la organización, a su vez, facilita el control y el autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones, en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad.

Los Indicadores de Gestión son por encima de todo información, por lo cual no se puede indicar que simplemente es un dato determinado de calificación de la empresa; por tal razón deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como grupal, los cuales son:

- **Exactitud:** La información debe presentar la situación o el estado como realmente es.
- **Forma:** La información puede ser: cuantitativa, cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. La forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y la procesa.
- **Frecuencia:** La medida de cuán a menudo se requiere, se produce o se analiza el indicador.
- **Extensión:** Es el alcance en términos de cobertura del área de interés.
- **Origen:** Puede originarse dentro o fuera de la organización, lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.
- **Temporalidad:** La información puede hablarnos del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros
- **Relevancia:** La información es relevante si es necesaria para una situación particular.
- **Integridad:** Una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.
- **Oportunidad:** La información debe estar disponible y actualizada cuando se necesita.

Los Indicadores Gestión presentan unos paradigmas a la hora de la medición:

- **La medición precede al castigo:** Infortunadamente en la mayoría de las organizaciones, las personas piensan que cada vez que miden los procesos en los cuales participan, con toda seguridad rodarán cabezas. Muchos administradores utilizan las mediciones como mecanismos de presión y como justificación para sancionar al personal, lo cual crea un rechazo hacia la implantación de los indicadores.

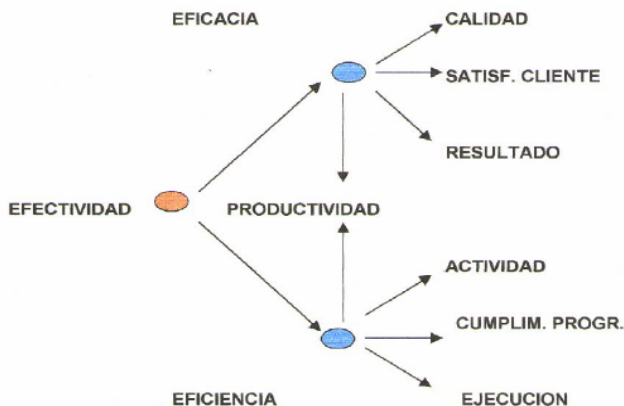
¹⁰ Fuente: Indicadores de Gestión, R. Linares, 2002 - Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas, José Hernando Bahamón L, Universidad ICESI.

- **No hay tiempo para medir:** Con este se quiere referir que los empleados piensan o tratan los indicadores de gestión, como un trabajo extra de sus tareas diarias; debido que no percatan que él mismo lleva a cabo los controles, aunque de manera desorganizada y muy pocas veces efectiva.
- **Medir es difícil:** La medición es difícil según como la persona ha emplear quiera que sea. Si bien es cierto que para algunos procesos se justifican y es necesario utilizar mediciones especiales, en algunos casos basta con emplear matemáticas sencillas, reglas de tres, relaciones, sumas o restas y elementos estadísticos elementales.
- **Hay cosas imposibles de medir:** Es cierto que en algunos casos la medición de algunos agentes, procesos, variables es sumamente compleja, pero hay que tener presente que existen la excepción de la regla.
- **Es más costoso medir que hacer:** Esto tiene que ver, que no se pueden medir todos los procesos que se realizan en la organización; hay que tener presente que se deben medir las variables mas representativas o las que mejor tipifiquen los aspectos mas vitales para la empresa.

5.6.1 Naturaleza de los indicadores

Los indicadores pueden ser clasificados de acuerdo con el mecanismo de control para el cual obtienen información del sistema. Así los indicadores pueden ser de eficiencia, si se enfocan en el control de los recursos o a las entradas del sistema; de eficacia, si se enfocan en el control de los resultados del sistema, de impacto o de efectividad. En la **Figura 1** se describe la interrelación de los factores claves de éxito de gestión de una organización.

Figura 5. Mapa de factores claves de éxito de gestión



5.6.2 Características generales de los Indicadores de Gestión

Cualquier indicador cuenta con unas características implícitas, las cuales ayudan a identificarlos y a determinar los datos que se requieren y los que se piensan obtener, estas características son:

- **Nombre:** La identificación y la diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- **Finalidad del indicador:** Para qué sirve o que mide el indicador.
- **Tipo de indicador:** Refleja el aspecto que incide directamente en el éxito o fracaso de la organización, y hacia los cuales debe orientarse la acción institucional para garantizar el cumplimiento de la misión visión de la entidad. Los indicadores pueden ser de: Eficacia, eficiencia, calidad y cumplimiento.
- **Variables:** Se debe especificar la variable o variables indispensables a tener en cuenta para su cálculo. Es en este espacio donde se deben determinar los parámetros o aspectos que intervienen en el logro del propósito del indicador y que son necesarios para su posterior relación y composición.
- **Fuentes de información:** Constituye el origen, punto de partida o referente de la información básica en que se fundamentan las variables y parámetros que componen el indicador. En otros términos, son los responsables de suministrar los datos de las variables componentes del indicador.
- **Unidad:** Se refiere a la determinación concreta de la forma como se quiere expresar el resultado al aplicar el indicador y relacionada con la unidad asignada a la meta a evaluar. Ésta puede ser expresada en valores absolutos con su respectiva variable: tiempo (años, semestres, bimestres, meses, días, horas, etc.), longitud (kilómetros, metros, etc.), superficie (hectáreas, kilómetros cuadrados, metros cuadrados, etc.), volumen (pies cúbicos, metros cúbicos, etc.), peso (toneladas, arrobas, kilos, libras, etc.) o en forma relativa (porcentual, Kilómetro X hora).
- **Cálculo:** Determina la forma del cómo se medirán o compararán las variables definidas del indicador en relación con la unidad de medida establecida.
- **Meta y rango de gestión:** Una meta es un criterio cuantitativo o cualitativo que permite establecer límites o niveles máximos de logro. Cada asunto a evaluar puede tener tantas metas como sean necesarias; por lo tanto, debe diseñarse un indicador para la meta o cada una de las metas propuestas en términos de eficacia, eficiencia y calidad, e incluir en ellas el tiempo en el que se debe dar su cumplimiento.
- **Interpretación:** Muestra la forma cómo debe ser entendido los resultados que se obtienen del cálculo del indicador.
- **Frecuencia de medida:** Se refiere a la periodicidad en el tiempo en que debe calcularse el indicador, anual, mensual o semanal. Se debe establecer el momento más adecuado, teniendo en cuenta la meta, criticidad en el comportamiento de las variables involucradas, su cronograma de cumplimiento y la disponibilidad de la información, entre otros aspectos.
- **Responsable del cálculo del indicador:** Precisa el responsable de la recolección de la información y del cálculo del indicador.
- **Responsable de la evaluación:** Precisa el responsable de la evaluación de los resultados del indicador.
- **Forma de presentación:** Indica la forma como se calcula y se presenta el indicador.

5.6.3 Tipos de Indicadores de gestión

Los Indicadores de Gestión pueden ser:

- Puntuales.
- Acumulados.
- De Control.
- De Alarma.
- De Planeación.
- De Eficiencia.
- De Eficacia.
- De Efectividad.
- Temporales.
- Permanentes.
- Estratégicos.
- Tácticos.
- Operativos.

5.6.4 Qué se mide con los Indicadores de Gestión

La organización debe elegir entre los diferentes métodos estructurados y un tanto complejos que propugnan las diferentes escuelas, llámense cuadros de mando integral, paneles de mando, etc. o recurrir a ese sentido común que tan poco se utiliza.

Es evidente que se debe medir todo lo relacionado con el mercado, con los clientes, la tecnología y su gestión interna; formación, crecimiento, estrategia, gestión económica, comportamiento financiero, etc. Pero si tenemos en cuenta que hemos apostado por una gestión de procesos o por procesos. Es más que evidente que todos los factores de gestión implicados en una empresa u organización estarán administrados por sus correspondientes procesos. Si esto no es así es que hemos detectado una debilidad y por lo tanto una oportunidad de mejora.

Los Indicadores de Gestión permiten medir:

- **Eficiencia en los recursos:** Lograr una mejor utilización de los recursos.
- **Efectividad en las operaciones:** Lograr que las cosas que se hagan sean rápidas y fiables.
- **Productividad en los procesos y actividades:** Lograr hacer una mayor cantidad de actividades en menor tiempo.
- **Bienestar laboral:** Lograr satisfacción y motivación para los empleados de la organización.
- **Eficiencia en el servicio:** Lograr una mayor satisfacción de los clientes.

5.6.5 Criterios para el diseño de un indicador

Con el propósito de asegurar la consistencia, utilidad y pertinencia de los indicadores de gestión, quienes coordinen su desarrollo deben tener en cuenta, además del proceso de planeación de la entidad y las metas claramente establecidas, como mínimo las siguientes características:

- **Participativo:** El indicador debe ser construido o diseñado por los propios responsables de los procesos o actividades, socializado, entre quienes intervienen en el proceso de ejecución o que tienen alguna injerencia en el manejo de las variables involucradas; esto permite la motivación para liderar el proceso de evaluación con la implementación, orientación y entendimiento del indicador.
- **Claro:** Es indispensable que el indicador sea específico y de fácil comprensión tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que sólo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.
- **Representativo:** El indicador debe expresar efectivamente lo que se quiere medir o determinar y debe guardar relación con los principales procesos de la entidad.
- **Temporalidad:** Debe estar relacionado con un período de tiempo previamente definido.
- **Cuantificable:** Implica que el resultado de la aplicación del indicador pueda ser convertido en cifras, números, estándares que permitan su medición.
- **Confiable:** Las variables utilizadas para su cálculo deben ser reales, concretas, propias y verificables, que sustenten su resultado.
- **Que agregue valor:** El contenido del indicador debe permitir a la organización identificar alertas para la toma de decisiones. Si un indicador no facilita la toma de decisiones, no debe mantenerse.

5.6.6 Formulación de un indicador

El diseño de indicadores presenta frecuentemente algunas dificultades relacionadas con la forma de presentación del mismo o en la conjugación de las variables; a continuación se presentan algunas recomendaciones orientadas a solucionar estas dificultades.

Los indicadores pueden ser presentados como un índice o razón, una proporción, un coeficiente o un porcentaje.

- **En forma de índice o razón:** Es la relación entre dos valores que pueden ser de la misma variable. Expresa la relación del numerador con relación a una variable dada en el denominador. Esta relación se expresa en la forma **a/b**.

$$\text{Ej. } 12 / 4 = 3$$

- **En forma de proporciones:** Expresa Igualdad entre dos Razones. Permiten hacer comparaciones y sirve para reducir números grandes facilitando su análisis. Se expresa $a/b = c/d$, **a** es a **b** como **c** es a **d**.

$$\text{Ej. } 15/12 = 5/4 \text{ es decir igual a } 1.25$$

- **En forma de coeficiente:** Es el valor numérico de una razón o de una proporción. Se expresa $K = a/b$. Se interpreta como la cantidad del denominador que contiene el numerador, en su correspondiente unidad de medida.

$$\text{Ej. } K = \frac{100. \text{ gr}}{5 \text{ cm}^2} \quad K = 20 \text{ gr/cm}$$

- **En forma de porcentaje:** Cuando la relación o el coeficiente corresponde a la misma medida o expresado en la misma unidad de medida, se debe multiplicar por 100 para obtener el porcentaje. Se expresa $K = a/b \times 100$.

Ej. $\frac{\text{No. Productos con fallas}}{\text{Total de Productos}}$

Cuando se trata de relacionar valores de variables, resulta de especial importancia aprender a seleccionar el denominador, que en la mayoría de los casos es el que sirve como base de comparación.

- **Cuando se compara una variable con el año anterior:** Si se examina el cambio de valor de una variable de un año con respecto a un año anterior, el valor del año anterior, debe ser el denominador.

Ej. $\frac{\text{Vr. Año 2001}}{\text{Vr. Año 2000}}$

- **Cuando se comparan dos variables o unidades de medida:** Una de ellas dependerá de la otra. En estos casos, la variable independiente será el denominador.

Ej. Expresar la relación de número de kilómetros por horas, obtenidas de un vehículo que recorre 100 kilómetros cada 5 Horas. En este caso la variable independiente es **horas**, y será entonces el Denominador.

Ej. $\frac{100 \text{ Km}}{5 \text{ Horas}} = a \text{ 20 Km / Hora}$

5.6.7 Ventajas de los Indicadores de Gestión

La ventaja fundamental del uso de indicadores de gestión es la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. Entre algunas ventajas podemos citar:

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mejoramiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como de equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué también están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.

- Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades de negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización.

5.6.8 Inconvenientes al establecer Indicadores de Gestión

- Los indicadores mal definidos no permiten cuantificar adecuadamente los éxitos conseguidos.
- Tendencia a definir indicadores demasiado numerosos o sin fuentes de datos accesibles, lo que hace que el sistema resulte costoso y poco práctico y que, probablemente, no se utilice lo suficiente.

6 DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE COPACREDITO LTDA¹¹

El diagnóstico al Sistema de Control Interno de **COPACREDITO LTDA** se basó en el modelo propuesto por el Departamento Administrativo de la Función Pública en la Guía metodológica para el fortalecimiento y evaluación de Sistemas de Control Interno en las organizaciones del sector público colombiano.

El modelo propuesto descompone el Sistema de Control Interno en cinco fases, las cuales se describen a continuación:

- Ambiente de control.
- Administración del riesgo.
- Operacionalización de los elementos del Sistema de Control Interno.
- Documentación.
- Retroalimentación.

La elaboración del diagnóstico comprende una calificación subjetiva por parte del autor del proyecto, con base en la evaluación que se llevó a cabo en la Cooperativa de cada una de las fases definidas y sus respectivos componentes.

La metodología utilizada para el diagnóstico:

- Entrevistas al personal administrativo y operativo de la Cooperativa mediante la aplicación de listas de chequeo y cuestionarios.
- Observación directa a los procesos y procedimientos que se ejecutan en la Cooperativa.
- Consulta de fuentes externas como documentos y expertos relacionados con Sistemas de Control Interno y Sistemas de Evaluación y Control de Gestión.
- Revisión de la documentación de existente la cual hacen parte el estatuto, manuales, reglamentos, registros y estudios previos elaborados en la Cooperativa.
- Confrontación de la documentación existente con los resultados de las entrevistas.
- Análisis de los resultados y hallazgos del diagnóstico.

El cuestionario que se diseñó para la entrevista al personal operativo y administrativo de la Cooperativa se detalla en el [ANEXO 1. Entrevista al personal operativo y administrativo de COPACREDITO LTDA.](#)

La lista de chequeo que se diseñó para la evaluación del Sistema de Control Interno de la Cooperativa se detalla en el [ANEXO 2. Lista de chequeo para la evaluación del Sistema de Control Interno de COPACREDITO LTDA.](#)

¹¹ Fuente: Guía metodológica para el fortalecimiento y evaluación del Sistema de Control Interno, Departamento Administrativo de la Función Pública, Marzo, 2002 - Guía para el diseño de un sistema de evaluación y control de gestión, Departamento de la Administración de la Función Pública, Santafé de Bogotá, Marzo, 2002 - Guía Integral para la racionalización de trámites, procesos y procedimientos, Departamento Administrativo de la Función Pública, Febrero, 2002.

Los resultados obtenidos durante la aplicación de la lista de chequeo aplicada al personal operativo y administrativo de **COPACREDITO LTDA** se detallan en el [ANEXO 3. Resultados de la evaluación al Sistema de Control Interno de COPACREDITO LTDA.](#)

Las fases y sus respectivos componentes a evaluar con las propuestas de mejoramiento continuo se describen a continuación:

6.1 AMBIENTE DE CONTROL

Representa la forma de ser y operar de una organización, caracterizada por la actitud y compromiso de la Alta Dirección y del personal con el Sistema de Control Interno.

Sus componentes de estudio son:

6.1.1 Principios y valores

Evalúa si se tienen definidos, como son comunicados y que tanto se han difundido los principios y valores sobre los cuales se fundamenta el trabajo de la Cooperativa.

Factores de valoración:

Identificación y sensibilización	0 a 50 puntos	Bajo
Difusión	51 a 75 puntos	Medio
Interiorización y compromiso	76 a 100 puntos	Alto

Identificación y sensibilización: Proceso participativo realizado en la Cooperativa para la identificación y sensibilización de los principios y valores que orienten la dinámica de la organización.

Difusión: Contempla la efectividad de los medios utilizados para difundir los principios y valores a todo el personal y asociados de la Cooperativa.

Interiorización y compromiso: En esta etapa se prevé una vez se ha llegado a un acuerdo sobre los principios y valores, y se han difundido en todos los niveles de la organización, si el quehacer organizacional se desarrolla en coherencia y acorde con ellos.

6.1.1.1 Diagnóstico

- La Cooperativa tiene definidos los principios y valores sobre los cuales se fundamenta su quehacer organizacional, esto se pudo evidenciar en los principios y valores cooperativos y principios corporativos formulados y promulgados por **COPACREDITO LTDA** a sus asociados y empleados.
- La Cooperativa comunica estos principios y valores a sus asociados y al personal, esto se puede evidenciar mediante: Capacitaciones sobre cooperativismo, comunicación por

red, aintranet de ECOPETROL, página web, estatuto, publicaciones en carteleras, boletines, reuniones semanales del personal con la Gerencia.

- El quehacer organizacional de la Cooperativa se desarrolla de acuerdo a estos principios éticos, valores y legales lo cual se verifica mediante: El posicionamiento de **COPACREDITO LTDA** en la región, el cumplimiento de su objetivo social, entrega de informes a los diferentes organismos de supervisión y control, y el servicio prestado a los asociados.

6.1.1.2 *Propuestas de mejoramiento continuo*

- Se recomienda a la Alta Dirección mantener su política actual en cuanto a la difusión a sus empleados y asociados de los principios éticos, valores y legales que fundamentan el quehacer organizacional de la Cooperativa, ya que éste contribuye al compromiso organizacional y la efectividad del Sistema de Control Interno.

6.1.2 **Compromiso y respaldo de la Alta Dirección**

Evalúa el compromiso de la Alta Dirección en la definición, cumplimiento, evaluación, seguimiento y mejoramiento del Sistema de Control Interno de la Cooperativa.

Factores de valoración:

Indiferencia	0 a 50 puntos	Bajo
Delegación	51 a 75 puntos	Medio
Compromiso	76 a 100 puntos	Alto

Indiferencia: La Alta Dirección ignora los componentes y elementos del Sistema de Control Interno, actuando con desinterés frente al requerimiento de su desarrollo como una herramienta gerencial.

Delegación: La Alta Dirección encarga la implementación del Sistema de Control Interno en otras instancias de la organización, si bien es consciente de su responsabilidad, no se apropia directamente de su liderazgo, acepta y aprueba las propuestas de mejoramiento, más no gerencia su desarrollo.

Compromiso: La Alta Dirección establece mecanismos y lidera la aplicación de las recomendaciones, tendientes al mejoramiento del Sistema de Control Interno demostrando su compromiso permanente con el mismo.

6.1.2.1 *Diagnóstico*

- La Alta Dirección se encuentra comprometida con la definición, evaluación, cumplimiento y seguimiento de los controles establecidos para garantizar la efectividad de los procesos que se desarrollan en la Cooperativa, y ha contado con la participación del

personal en la identificación y propuesta de acciones enfocadas a mejorar los controles existentes y falencias que se presenten.

Este compromiso se pudo evidenciar mediante:

- ✓ El diseño e implementación de controles en los diferentes aplicativos y actividades ejecutadas por el personal y los diferentes comités con que cuenta la Cooperativa.
 - ✓ Designación de los organismos de control: Junta de Vigilancia y Revisoría Fiscal.
 - ✓ Creación de la Oficina de Control Interno.
 - ✓ Uso de estadísticas para la evaluación de la gestión en la Cooperativa.
 - ✓ La asignación del equipo apropiado al personal para el desarrollo de sus labores: Cada área de trabajo cuenta con los equipos apropiados para realizar sus actividades tales como: Computadores, sumadoras, impresoras, equipos de oficina, papelería, teléfonos, acceso a los sistemas de información y demás requeridos para el desempeño de sus labores.
 - ✓ La disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición: El sistema de información de ahorro y crédito, sistema de contabilidad y sistema CDACT.
- La Alta Dirección se encuentra comprometida en el desarrollo del Sistema de Control Interno ya que se ha preocupado por lograr un ambiente de trabajo adecuado, el cual y mediante la interacción de factores físicos y humanos motivan la mejora del desempeño en la Cooperativa.

Esto se pudo evidenciar debido a factores tales como:

- ✓ Sentido de pertenencia del personal con la Cooperativa.
- ✓ Años de experiencia en la Cooperativa.
- ✓ Trato formal y agradable entre la gerencia y subalternos y entre subalternos.
- ✓ Atención y servicio al cliente adecuado.
- ✓ Cooperación entre personal en las diversas funciones.
- ✓ Conocimiento de las funciones de los distintos puestos de trabajo.
- ✓ Buena remuneración y prestaciones sociales.
- ✓ Prebendas y motivaciones fuera de la ley: Primas extralegales, prima de antigüedad, capacitación, pago al ISS hasta del 2% del 5,75% reglamentario, dotación de uniformes, viaje recreativo de integración a cualquier parte del país.
- ✓ Participación del personal en las decisiones que se tomen en la Cooperativa.
- ✓ Servicios generales para los trabajadores y asociados.
- ✓ Comunicación constante con el personal sobre las decisiones de la Cooperativa.
- ✓ Infraestructura requerida para la operación normal de sus actividades tales como: Instalaciones propias, espacios de trabajo para cada área, incluyendo salas para reuniones de Concejo de Administración y área de archivos, sección de cafetería y baños, muebles en general, equipos de oficina y tecnológicos.

Sin embargo se detectaron las siguientes falencias:

- La Alta Dirección no involucra activamente al personal de la Agencia de Bucaramanga en la toma de decisiones y propuestas de acciones de mejoramiento, dado que las decisiones se encuentran centralizadas en la Oficina Principal de Barrancabermeja.

- La Alta Dirección no ha definido de forma clara y precisa las funciones y responsabilidades del Jefe de la Oficina de Control Interno debido a que se encontró que la funcionaria encargada no tiene claridad sobre las actividades que debe ejecutar para el cumplimiento de su cargo.
- No se llevan a cabo revisiones por parte del Jefe de la Oficina de Control Interno en la Agencia de Bucaramanga delegándose ésta responsabilidad a la Directora de Agencia.

6.1.2.2 Propuestas de mejoramiento continuo

- Generar mecanismos que permitan la participación activa del personal de la Agencia de Bucaramanga en la toma de decisiones y propuestas de acciones de mejoramiento evitando la centralización en la Oficina Principal de Barrancabermeja.
- Formular de manera clara y precisa las funciones y responsabilidades del Jefe de la Oficina de Control Interno a fin de garantizar la efectividad del Sistema de Control Interno de la Cooperativa.
- Facilitar que periódicamente la Jefe de Control Interno lleve a cabo visitas y revisiones a la Agencia de Bucaramanga facilitando la equidad en la implementación del Sistema de Control Interno en las dos oficinas.

6.1.3 Cultura de autocontrol

Evalúa si existe una cultura de trabajo autocontrolado dentro de la Cooperativa, mediante la implementación de programas de capacitación y sensibilización sobre la cultura de autocontrol.

Factores de valoración:

Sensibilización en autocontrol	0 a 50 puntos	Bajo
Capacitación en autocontrol	51 a 75 puntos	Medio
Interiorización y compromiso	76 a 100 puntos	Alto

Sensibilización en autocontrol: Motivación al personal que el autocontrol conlleva al éxito de la gestión institucional mediante la definición de controles.

Capacitación: Proceso formativo para dinamizar las bases conceptuales y metodológicas del significado de autocontrol, como herramienta de mejoramiento continuo para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales conjunto la implementación de mecanismos de control.

Interiorización y compromiso: Proceso de asimilación en que el personal entiende y vive la cultura de autocontrol mediante la aplicación de controles efectivos y acorde a los principios y valores de la organización.

6.1.3.1 Diagnóstico

- La Cooperativa ha promovido el establecimiento de una cultura de autocontrol lo cual se pudo evidenciar mediante:
 - ✓ El diseño e implementación de controles en los diferentes aplicativos y actividades ejecutadas por el personal y los comités con que cuenta la Cooperativa, entre los cuales se puede mencionar: Verificación y reporte de novedades, revisión de los movimientos diarios de la agencia de Bucaramanga, asignación de acceso a usuarios, inclusiones de nuevas líneas de crédito, registro en el cuaderno de control de sistemas de los cambios y movimientos registrados en el sistema, no permitir asignar más fiadores de los establecidos, no asignar créditos a morosos, registro de fecha y personal que autoriza los créditos, listados de morosidades que se entrega al Comité de Crédito, grabación del número de libreta de ahorros y tarjeta débito.
 - ✓ El diseño e implementación de controles para el cuidado y preservación de la información de sus asociados, entre los cuales se puede mencionar: Verificación en el manejo de archivos y los títulos valores como CDT's, pagarés, pignoraciones, hipotecas, los cuales son guardados en la caja fuerte, cumplimiento por la política interna de la cooperativa de entregar información sobre el estado de cuenta y extractos directamente a los asociados y en su defecto a personas debidamente autorizadas por el asociado, en el archivo de la cooperativa cada asociado cuenta con una carpeta y su consulta es de uso exclusivo del asociado y de los funcionarios autorizados, así como la información registrada en los sistemas, dentro de las funciones y responsabilidades de la Tesorería el cuidado y manejo en custodia de los títulos valores, así, como las libretas de ahorros y recursos financieros, medidas de seguridad para la apertura de la caja fuerte de la cooperativa.
 - ✓ La asignación y el conocimiento del personal sobre su responsabilidad en el cumplimiento de los controles establecidos en la Cooperativa.
 - ✓ La facilidad de medios al personal para el cumplimiento de los controles asignados como son los documentos y/o registros, aplicativos, informes, entre otros.
 - ✓ Revisiones por parte de los organismos de control: Junta de Vigilancia y Revisoría Fiscal.
 - ✓ Revisiones de la Oficina de Control Interno y diferentes comités de apoyo.
 - ✓ Diseño y elaboración de los manuales y reglamentos con base en la normatividad aplicada al sector cooperativo y las disposiciones de la Alta Dirección.
 - ✓ Estadísticas para la evaluación de la gestión social y financiera de la Cooperativa.

Sin embargo a pesar que la Alta Dirección se ha preocupado por establecer una cultura de trabajo autocontrolado mediante la definición de mecanismos de control en la prestación del servicio y la disponibilidad de dispositivos de seguimiento y medición, se detectó que se requiere mayor control y seguimiento continuo de los mismos con el fin de garantizar la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Esto se presenta debido a que:

- No se llevan a cabo programas de capacitación sobre la cultura de autocontrol dentro de la Cooperativa.
- No existe total claridad entre el personal sobre los responsables que vigilen el cumplimiento de los controles que le han sido asignados.

- No existe total claridad entre el personal sobre los mecanismos utilizados para el monitoreo y seguimiento de los controles establecidos.
- No existe una adecuada administración de los usuarios de los aplicativos lo que ocasiona cambios no autorizados en los parámetros generales de los sistemas.
- Los entes de control y administración por principio de auditoria solo deben tener claves de acceso a consultas e impresión de reportes.
- No se lleva un control sobre los cambios generados en los sistemas de información.
- No se lleva un adecuado registro de entradas y salidas de documentos del archivo, ni se llevan controles sobre la pérdida o deterioro de documentos que deban ser retirados por ser inadecuados para el uso, ni su posterior comunicación al cliente.
- No se está evaluando la eficacia de los cursos tomando como base la información consignada en el formato establecido.
- Procesos cuyas deficiencias se notan únicamente después de que se ha prestado el servicio:
 - ✓ Aprobación de créditos que no cumplen la totalidad de los requisitos exigidos debido a falta de revisión de los recibos de pago, afán de colaborar con los asociados.
 - ✓ Asignación inadecuada de modalidad de crédito por información deficiente entregada al asociado por parte de la persona que en algún momento reemplazó al funcionario encargado (reemplazos por Auxiliares del SENA o personal de la cooperativa que no tiene conocimiento de los cambios que se han presentado).
 - ✓ Falta de revisión de las condiciones de los créditos por parte de los asociados antes de firmar los documentos de crédito.
- No se tiene definidos controles de acceso a los inventarios de papelería.

6.1.3.2 Propuestas de mejoramiento continuo

- Evaluar y modificar en caso de ser necesario los controles existentes debido a que se presentan ambigüedades y falencias que afectan el servicio prestado a los asociados y la efectividad del Sistema de Control Interno. Esta función es responsabilidad directa del área de Control Interno y Revisoría Fiscal los cuales deben informar oportuna y permanentemente a la Alta Dirección sobre la ineficiencia de los mecanismos de control establecidos.
- Implementar programas de capacitación y sensibilización sobre la cultura de trabajo autocontrolado en la Cooperativa haciendo énfasis en los mecanismos de control existentes, responsables de la ejecución y cumplimiento de los mismos, mecanismos de monitoreo y seguimiento.
- Definir formalmente los responsables que vigilen el cumplimiento de los controles establecidos en la Cooperativa.
- Reforzar el control de administración de usuarios de los aplicativos mediante políticas internas y seguimiento constante a los sistemas de información a fin de minimizar los errores por cambios no autorizados en los parámetros generales de los sistemas.
- Deshabilitar el acceso a los entes de control y administración sobre cambios en los sistemas de información.
- Generar mecanismos de verificación de cambios generados en el sistema mediante listas de chequeo que permitan identificar los cambios que se requieran, la evaluación de su necesidad y cumplimiento de las acciones realizadas por el asesor externo. Estas

verificaciones deben ser llevadas a cabo por el área de Control Interno y Revisoría Fiscal.

- Establecer los mecanismos apropiados para el registro de entradas y salidas de documentos del archivo, pérdida o deterioro de documentos y posterior comunicación al cliente, asignando ésta función a un funcionario y mediante registro de identificación y seguimiento de los documentos existentes en el archivo.
- Exigir como función de los comités encargados la evaluación periódica de la eficacia de los cursos con base en la información consignada en el formato establecido.
- Planificar las requisiciones de papelería por parte del personal mediante: Implementación efectiva del formato de requisición de materiales, controles de acceso restringido a los inventarios de papelería, responsabilidad individual en el uso y pérdida de elementos asignados, control de entrega de los materiales por funcionario, entre otros.

6.1.4 Comunicación

Evalúa si se desarrollan dentro de la Cooperativa mecanismos de comunicación efectivos que permitan el adecuado desarrollo y mejoramiento del servicio ofrecido a los asociados y del Sistema de Control Interno.

Factores de valoración:

Diálogo informal	0 a 50 puntos	Bajo
Diálogo formal	51 a 75 puntos	Medio
Diálogo efectivo	76 a 100 puntos	Alto

Diálogo Informal: En la organización el diálogo se efectúa fundamentalmente a través de canales indefinidos para la expresión, donde la información que fluye no tiene niveles de certeza, no permite expresar sentimientos, conocimientos ni información, lo cual dificulta escuchar y entender al otro.

Diálogo Formal: La organización cuenta con canales de comunicación estructurados, donde la información efectivamente fluye, están predeterminados e identificados por todo el personal y a través de los cuales se emiten los mensajes en forma oportuna. Existe madurez institucional, el ambiente adecuado y los mecanismos para el ejercicio del diálogo.

Diálogo Efectivo: La Cooperativa cuenta con un ambiente de diálogo y respeto, donde la crítica y la autocrítica es un proceso permanente que facilita el crecimiento personal y organizacional. Los procesos, planes, proyectos y objetivos se construyen colectivamente.

6.1.4.1 Diagnóstico

- La Cooperativa ha generado espacios para la comunicación y el diálogo con el personal facilitando la participación y sugerencias de los mismos referente a las actividades que se llevan a cabo en la entidad y al clima laboral.
- Se utilizan diferentes medios para la comunicación e información al personal sobre las intrucciones de trabajo, entre los que se pueden citar: Memorandos, circulares, avisos en

carteleras y reuniones semanales con la Gerencia donde se informa las decisiones tomadas en el Consejo de Administración y los diferentes comités.

- La Cooperativa ha facilitado la disponibilidad de información que describe las características de los productos y servicios de la Cooperativa a los asociados: Información de los productos en la página de Internet, portafolio de servicios, información del personal, boletines, tarjetas con los requisitos y manuales de la Cooperativa.

Sin embargo se detectó que se presentan:

- Errores por comunicación entre las empleadas en cada agencia, que aunque no son continuos están asociados al desarrollo normal de las actividades, los cuales deben revisarse a fin de ofrecer un mejor servicio a los asociados y contribuir la implementación de un Sistema de Control Interno efectivo.
- Problemas en el servicio ofrecido a los asociados como los que se presentan en la recepción de archivos para la actualización del sistema de ahorro y crédito y contabilidad, espera del asociado para el reclamo de giros en cualquiera de las agencias debido a que las agencias no se encuentran en línea, ni tampoco se encuentra en línea con Megabanco para el manejo de las tarjetas débito.
- Tensiones laborales eventuales entre el personal de la agencia de Bucaramanga con el personal de Barrancabermeja debido a la falta de procedimientos claros para la ejecución de actividades, así como el desconocimiento de algunas de las recomendaciones de Control Interno que no son comunicadas oportunamente a la agencia en Bucaramanga.
- Errores en la digitación de la información en los sistemas de información como los presentados en el pago de giros ya que la comunicación del comprobante es vía fax y algunas veces la información no se ve claramente.

6.1.4.2 Propuestas de mejoramiento continuo

- Revisar los canales de comunicación actuales de la cooperativa teniendo en cuenta sus deficiencias y limitaciones de los canales de información.
- Identificar procesos de comunicación apropiados considerando la eficacia del Sistema de Control Interno y el aumento de la satisfacción del cliente.
- Integrar los diferentes aplicativos permitiendo la comunicación en línea entre las dos Agencias y de la Cooperativa con Megabanco, lo cual requeriría el rediseño de la plataforma tecnológica actual.
- Mejorar la comunicación con la Agencia de Bucaramanga mediante la estandarización y el establecimiento de procedimientos de manera formal para las dos oficinas y la difusión oportuna de los cambios que se generen en la Oficina Principal de Barrancabermeja. Esta función es responsabilidad directa del área de Control Interno la cual debe basar sus recomendaciones y cambios con base en los procedimientos establecidos, garantizando la difusión de los cambios que se lleven a cabo en la Cooperativa.
- Generar mecanismos de validación en el ingreso de datos en los sistemas de información de la Cooperativa, entre los cuales se puede citar: Asignación de cédulas de ciudadanía, aumentar el tamaño de la fuente en los comprobantes de giros, entre otros.

6.2 ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

La administración del riesgo es reconocida como práctica integral de una buena gerencia, se trata de un proceso permanente e interactivo que lleva a que continuamente la administración en coordinación con la Oficina de Control Interno, reevalúen los aspectos, tanto internos como externos que pueden llegar a representar amenazas para la consecución de los objetivos organizacionales.

Sus componentes de estudio son:

6.2.1 Valoración del riesgo

Evalúa el establecimiento de una estructura de riesgos en la Cooperativa partiendo de riesgos del nivel estratégico asociados a factores externos representados en factores económicos, sociales, políticos-legales y tecnológicos; así mismo, los riesgos basados en factores internos que entre otros representan los sistemas de información (vulnerabilidad), el personal vinculado (respecto a su calidad y motivación) y la naturaleza de los procesos.

Factores de valoración:

Identificación de factores	0 a 50 puntos	Bajo
Análisis de factores	51 a 75 puntos	Medio
Determinación del nivel de riesgo	76 a 100 puntos	Alto

Identificación de factores: Es el proceso mediante el cual la Alta Dirección en coordinación con la Oficina de Control Interno, determina los factores internos o externos generadores de riesgos para establecer qué está sucediendo, por qué y cómo.

Análisis de factores: Una vez identificados los factores de riesgo procede al análisis, estableciendo en primera instancia, el nivel del riesgo, es decir el establecimiento de la severidad o impacto que puede producir su materialización y en segunda instancia, la frecuencia del riesgo determinado por la probabilidad u ocurrencia del mismo.

Determinación del nivel de riesgo: Analizados los aspectos de probabilidad e impacto y relacionándolos con las actividades de control establecidos, la organización estará en capacidad de determinar el grado de exposición o vulnerabilidad a que está expuesta.

6.2.1.1 Diagnóstico

- La Cooperativa tiene definido factores de riesgos asociados al manejo financiero y salud ocupacional, los cuales para su identificación se ha contado con la participación del personal.

Sin embargo se detectó que no existe claridad entre el personal sobre:

- Las herramientas utilizadas para la evaluación del impacto de los riesgos identificados y el grado de exposición o vulnerabilidad de la Cooperativa.
- Los controles que permitan minimizar el impacto de los riesgos identificados.
- Los responsables de la identificación y evaluación del impacto de los riesgos que afectan la Cooperativa.

6.2.1.2 *Propuestas de mejoramiento continuo*

- Establecer una estructura de riesgos en la Cooperativa que permita examinar la gestión integral de la misma mediante la identificación de los factores internos y externos a que se vea expuesta por el desarrollo de su objetivo social.
- Identificar formalmente los controles asociados a cada factor de riesgos, las herramientas para la evaluación del impacto de los riesgos y los responsables de la identificación de los riesgos que afectan la Cooperativa.

6.2.2 Manejo de riesgos

Evalúa el desarrollo e identificación de acciones efectivas tales como la implantación de políticas, estándares, procedimientos y cambios físicos, entre otros, que hagan parte de un plan de manejo que conlleve a evitar, reducir, dispersar, atomizar, o en último caso asumir los riesgos

Factores de valoración:

Consideración de acciones	0 a 50 puntos	Bajo
Plan de manejo de riesgos	51 a 75 puntos	Medio
Puesta en marcha del plan	76 a 100 puntos	Alto

Consideración de acciones: Implica la formulación y valoración de las acciones teniendo en cuenta que tanto mitigan el riesgo, en consideración al costo de su implantación versus el beneficio de la misma.

Plan de manejo de riesgos: Como resultado del nivel anterior, la Alta Dirección formula el plan de manejo de riesgos, el cual permite identificar de forma precisa las acciones seleccionadas a seguir para evitar, reducir, dispersar, transferir o asumir el riesgo, determinando responsables, actividades, presupuesto, tiempos y resultados esperados.

Puesta en marcha del plan: La Alta Dirección lidera la adopción de las medidas consideradas en el plan, de tal forma que se cree una conciencia del riesgo en la Cooperativa.

6.2.2.1 *Diagnóstico*

- La Cooperativa no cuenta con un plan integral formalizado que permita la identificación y el manejo de riesgos a los que se vea afectada por el normal desarrollo de su objetivo

social. Aunque se tienen definidos algunos factores de riesgos asociados al manejo financiero y salud ocupacional se pudo evidenciar que no existe seguridad total entre el personal para responder efectivamente ante la eventual ocurrencia de un riesgo asociado a estos dos aspectos.

6.2.2.2 *Propuestas de mejoramiento continuo*

- Establecer de manera formal un plan integral para la identificación y manejo de los riesgos a los que se vea afectada la Cooperativa detallando: Estructura de factores de riesgos, controles que permitan minimizar el impacto de los mismos, herramientas para la evaluación del impacto de riesgos, responsables de la identificación y evaluación de riesgos, responsables de la ejecución de controles.

6.2.3 **Monitoreo**

Evalúa el seguimiento permanente al plan de manejo de riesgos, ya que éstos nunca dejan de representar una amenaza para la organización, es decir, no se eliminan, se mitigan. Estas revisiones son esenciales para asegurar que dicho plan permanece vigente y que los factores no han sufrido cambios sustanciales que afecten su implementación.

Factores de valoración:

Revisiones sobre la marcha	0 a 50 puntos	Bajo
Seguimiento programado	51 a 75 puntos	Medio
Acompañamiento a las acciones	76 a 100 puntos	Alto

Revisiones sobre la marcha: Como parte de la implementación del plan de manejo del riesgo, se realizan revisiones periódicas que permiten descubrir las posibles desviaciones del mismo y conlleve a los ajustes oportunos.

Seguimiento programado: Las revisiones que se llevan a cabo al plan de manejo de riesgos está basado en un cronograma específico y mediante el establecimiento de políticas de revisión programadas por la Alta Dirección y la Oficina de Control Interno.

Acompañamiento a las acciones: En cumplimiento de su función de asesoría y acompañamiento la Oficina de Control Interno, presta apoyo a las diferentes áreas en la implementación o evaluación de las acciones resultantes de los dos niveles anteriores.

6.2.3.1 *Diagnóstico*

- El presente ítem no aplica debido a que en la Cooperativa no se cuenta con un plan formal para la identificación y manejo de riesgos.

6.2.3.2 *Propuestas de mejoramiento continuo*

- Establecer dentro de las funciones del área de Control Interno el monitoreo permanente al plan de manejo de riesgos, el cual incluye:
 - ✓ Establecimiento de políticas para la evaluación del plan de manejo de riesgos.
 - ✓ Identificación de responsables para evaluación y seguimiento de las acciones contempladas en el plan de manejo de riesgos.
 - ✓ Implementación de acciones que permitan el cumplimiento del plan de manejo de riesgos.
 - ✓ Revisiones que examinen y verifiquen en tiempo real los resultados de la aplicación de las acciones para el cumplimiento del plan de manejo de riesgos.

6.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La operacionalización de los elementos del Sistema de Control Interno hace alusión a la forma en que se articulan e interrelacionan la estructura organizacional, la planeación, los procesos y procedimientos, el desarrollo del talento humano, los sistemas de información, los mecanismos de verificación y evaluación y la Oficina de Control Interno elementos que componen, el Sistema de Control Interno.

Sus componentes de estudio son:

6.3.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional de una entidad debe responder primordialmente a sus procesos básicos, estableciendo claramente la línea ejecutiva de la organización como el conjunto de las áreas que tienen a cargo dichos procesos básicos, separándola del staff, entendido como el conjunto de las áreas responsables de los procesos de apoyo.

Este componente evalúa si la Cooperativa cuenta con una estructura organizacional actualizada y bien definida, donde se identifique claramente las líneas de mando, responsabilidades, competencias y funciones las cuales deben ser adecuadas para el cumplimiento del objeto social de la entidad.

Factores de valoración:

Jerarquizada	0 a 50 puntos	Bajo
Funcional	51 a 75 puntos	Medio
Flexible y adaptativa	76 a 100 puntos	Alto

Jerarquizada: Este factor contempla la existencia de una estructura caracterizada por una alta departamentalización, fraccionamiento de procesos y líneas de autoridad rígida y vertical que dificulta la coordinación e impide una comunicación efectiva y oportuna respuesta de

servicio. A medida que crecen, dan énfasis a las jerarquías rígidas y al trabajo individual, contribuyendo a la rutinización del trabajo.

Funcional: Las entidades evaluadas como funcionales cuentan con una estructura organizacional con líneas de autoridad definidas en pocos niveles, aunque de relativa complejidad, encaminadas al cumplimiento de funciones y metas rígidas, sin la debida armonía, coherencia y articulación entre las dependencias.

Flexible y adaptativa: Este factor considera las entidades que tienen la facilidad de adaptarse al cambio como respuesta a las necesidades del entorno y de sus clientes. Este tipo de estructura permite dinamizar los procesos y por ende los productos o servicios de la entidad, poseen estructuras planas y simples basadas en el señalamiento de sus dependencias principales con niveles jerárquicos mínimos, dando énfasis a las relaciones de colaboración, al trabajo en equipo, promoviendo el desarrollo del talento humano, el autocontrol y la creatividad.

6.3.1.1 Diagnóstico

- La Cooperativa tiene definida las líneas de mando, responsabilidades, competencias y funciones del personal administrativo y operativo, las cuales se encuentran establecidas en el organigrama, estatuto y manual de funciones.
- La Cooperativa posee una **organización de tipo lineal flexible**. Esto se pudo evidenciar debido a que:
 - ✓ Se aplica el principio de autoridad lineal donde los superiores son obedecidos por sus respectivos subordinados o empleados.
 - ✓ Posee líneas formales de comunicación donde todos los cargos se comunican e interactúan permanentemente entre sí lo cual es asociado al tamaño de la Cooperativa.
 - ✓ La toma de decisiones está centralizada en los rangos superiores (Asamblea General de Asociados y Alta Dirección).
 - ✓ El organigrama posee configuración piramidal la cual a medida que se eleva la jerarquía disminuye el número de cargos de la organización.

Con el fin de verificar si las líneas de mando, responsabilidades, competencias y funciones del personal son conocidas y adecuadas para el cumplimiento del objeto social de la Cooperativa, se revisó el manual de funciones de la Cooperativa mediante la aplicación del cuestionario durante las entrevistas realizadas a las funcionarias de **COPACREDITO LTDA**.

De los resultados de la revisión al manual de funciones de la Cooperativa se pudo observar:

- El personal de la cooperativa conoce el manual de funciones y participó en su elaboración y en la revisión que llevó a cabo la Jefe de Control Interno.
- El personal tiene claramente identificado los cargos de la Cooperativa.
- El personal reconoce las líneas de mando e interrelaciones establecidas en la Cooperativa.
- El personal conoce el lugar, horario y jornadas de trabajo de la Cooperativa.
- El personal tiene claramente definidas las actividades obligatorias y responsabilidades inherentes a su cargo.

Sin embargo durante la revisión del manual de funciones de la Cooperativa se detectaron las siguientes inconsistencias:

- ✓ La definición de objetivos de los cargos de la Cooperativa presentan ambigüedades no permitiendo una clara comprensión de los mismos.
- ✓ No se especifica en las líneas de mando de algunos cargos la relación directa con los comités o miembros del Consejo de Administración.
- ✓ No existe una correcta definición del nivel de educación y formación requerida para desempeñar algunos cargos, lo cual se detalla en el [ANEXO 4. Análisis a los perfiles de los cargos operativos y administrativos de COPACREDITO LTDA.](#)
- ✓ Existen funciones asignadas que en la actualidad están siendo ejecutadas por otro funcionario.
- ✓ Existen funciones asignadas al cargo que por su naturaleza pertenecen a otras áreas.
- ✓ Existen funciones mal redactadas y que no son ejecutadas debido a que no son entendidas por el personal al cual están asignadas.
- ✓ Funciones que por la naturaleza de la cooperativa no corresponden y por lo tanto no están siendo ejecutadas.
- ✓ Actividades ejecutadas en cada área y que no se encuentran relacionadas en los manuales de funciones.
- ✓ Actividades como la elaboración de informes para los entes de Control y Vigilancia de la Cooperativa son realizados por personal no competente como es el caso del informe de la Supersolidaria elaborado por la Auxiliar de Sistemas.
- ✓ Funciones que no expresan la esencia total de la misma.
- ✓ No existen manuales de funciones para los cargos de Caja-Tesorería y Secretaria General – Auxiliar de Crédito y Cartera de la Agencia en Bucaramanga.
- ✓ El resultado de la revisión realizada por la Jefe de Control Interno no ha sido comunicado al personal.
- ✓ El manual de funciones no cuenta con la aprobación oficial por parte de la Gerencia.

Durante la revisión al organigrama de la Cooperativa se detectaron las siguientes falencias:

- No se incluyen los Comités que por ley debe tener la cooperativa.
- El área de Promoción Social por el objetivo que cumple en la cooperativa debe depender del Comité de Educación y Recreación, no de la Gerencia.
- El área de Crédito y Cartera debe depender directamente de la Gerencia dado que no existe correspondencia alguna para que su jefe Inmediato sea el Jefe de Sistemas. Los objetivos de cada área son diferentes y el área de sistemas tiene como propósito general servir de apoyo a todas las demás áreas de la cooperativa.
- No se tiene incluido el área de servicios generales en el organigrama de la Agencia de Bucaramanga.

6.3.1.2 Propuestas de mejoramiento continuo

- Revisar las funciones de todos los cargos y especificar las funciones que se ejecutan y no las tareas inherentes al mismo.
- Reestructurar el manual de funciones teniendo en cuenta los resultados de la revisión y los cambios que se efectúen en la cooperativa.

- Definir manuales de funciones para los cargos de Caja-Tesorería y Secretaria de Agencia – Auxiliar de Crédito y Cartera de Bucaramanga.
- Verificar, validar y aprobar oficialmente los manuales de funciones.
- Comunicar oficialmente al personal los cambios al manual de funciones.
- Realizar jornadas de sensibilización al personal de la Cooperativa para la adecuada comprensión del manual de funciones evitando errores por desconocimiento de los cambios que se efectúen cuando se presenten rotaciones de personal o por mala interpretación de los mismos.
- Reestructurar el organigrama de la Cooperativa teniendo en cuenta las falencias detectadas en el análisis del mismo.

6.3.2 Planeación

Evalúa si en la Cooperativa se llevan a cabo procesos de planeación estratégica para la ejecución de sus actividades y si se evalúa el cumplimiento de los objetivos y metas resultados de esta planeación.

Factores de valoración:

Herramientas e instrumentos de planeación	0 a 50 puntos	Bajo
Mecanismos de seguimiento	51 a 75 puntos	Medio
Articulación y coherencia	76 a 100 puntos	Alto

Herramientas e instrumentos de planeación: Como mínimo la organización cuenta con la implementación de alguno de los instrumentos diseñados para abordar el proceso de planeación institucional, con el cual formula las acciones a ejecutar y establece la programación de los planes de acción a corto, mediano y largo plazo para lograr cumplir la misión de la entidad.

Mecanismos de seguimiento: Este segundo factor de desarrollo en cuanto a planeación se refiere, contempla además la existencia de mecanismos efectivos para el seguimiento de lo programado, en las diferentes instancias de la organización.

Articulación y coherencia: Las entidades clasificadas en este factor, muestran una conjugación adecuada entre sus áreas estratégicas y de apoyo, generada por la práctica de un verdadero proceso de planeación, seguimiento y medición de su gestión institucional.

6.3.2.1 Diagnóstico

- La Cooperativa no lleva a cabo un proceso de planeación estratégica adecuado aunque se cuente con elementos estratégicos definidos como son: Misión, visión, análisis DOFA, objetivos y estrategias. La razón se debe a que no se lleva a cabo una planeación a largo plazo, ya que anualmente la Gerente con la participación del personal de mayor confianza de la Cooperativa formula los objetivos a cumplirse en el siguiente período, los cuales son presentados al Consejo de Administración quien es el encargado de evaluar y aprobarlos.

También se pudo detectar que algunos objetivos en su redacción no contaban con una formulación explícita sobre las metas a cumplir y un cronograma de trabajo detallado que facilitara la evaluación de de las actividades.

Los objetivos y estrategias definidos por la administración de la Cooperativa para el año 2004 se presentan en el [ANEXO 5. Objetivos y estrategias de COPACREDITO LTDA para el año 2004.](#)

- La Cooperativa no cumple con lo establecido en la **Directiva No. 031 del 2000** emitida por el Dansocial la cual obliga:

“ Toda organización solidaria debe contar con un plan de desarrollo que atienda sus necesidades reales y que potencialice la gestión de la empresa asociativa en procura de la buena marcha de la misma y del mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y de su entorno. Este plan estará sustentado en un Proyecto Educativo Socio-Empresarial (PESEM) , el cual consiste en el proceso permanente que orienta la ejecución del plan de desarrollo a través de actividades educativas enmarcadas en los ámbitos de investigación, promoción, formación, capacitación y asistencia técnica ”.

- En el manejo de recursos anualmente la Gerencia elabora el presupuesto de la cooperativa según datos históricos y el presupuesto de la agencia de Bucaramanga. El presupuesto se presenta al Concejo de Administración quien se encarga de revisarlo y aprobarlo. Posteriormente el Concejo de Administración elabora la proyección de los balances y estados financieros a 5 años y mensualmente verifica el cumplimiento del presupuesto con la Gerencia.

El presupuesto incluye el rubro de gastos e inversiones necesarias para:

- ✓ Capacitación del personal.
- ✓ Modificaciones y adiciones al sistema de ahorro y crédito.
- ✓ Compra de papelería, equipos tecnológicos y suministros en general.
- ✓ Arreglo y mantenimiento de infraestructura (instalaciones físicas, software, hardware, etc.).
- ✓ Programas de mejoramiento continuo: Estudios tributarios y estudios de tasa variable que se llevaron a cabo.
- ✓ Cafetería.
- ✓ Dotación de personal.
- ✓ Entre otros.

Sin embargo se pudo evidenciar:

- Se cuenta con una declaración documentada de la misión la cual se consideró era adecuada al propósito de la Cooperativa debido a que describe: La esencia del negocio, los servicios que se ofrecen, el mercado que va a satisfacer sus productos o servicios, necesidades a satisfacer, filosofía, principios y valores de la Cooperativa.
- Se cuenta con una declaración documentada de la visión de la Cooperativa la cual se consideró adecuada debido a que especifica: Principal actividad generadora de dinero, ventajas competitiva de la Cooperativa y el tiempo en el cual se logrará la visión.
- Se cuenta con un análisis DOFA que facilita a la Alta Dirección de la Cooperativa la toma de decisiones, formulación de objetivos y el análisis del entorno del negocio.

- El personal identifica a la Alta Dirección (Consejo de Administración y Gerencia) como los responsables del proceso de planeación estratégica de la Cooperativa.
- Se tienen definidos los objetivos, metas y estrategias de la Cooperativa los cuales son establecidos anualmente por el Consejo de Administración y la Gerencia.
- Parte del personal participa en la formulación de planes, objetivos, proyectos, estrategias y metas de la Cooperativa.
- Se tienen definidos los mecanismos para la presentación de informes de resultados de la Cooperativa, entre los cuales se pueden citar: Informe anual, informes de los comités, financieros y crediticios.

A pesar de esto se pudo detectar las siguientes inconsistencias debido a que no existe claridad por parte del personal sobre:

- La realización de un proceso de planeación estratégica en la Cooperativa.
- La creación de espacios para determinar el grado de avance y mecanismos de difusión de los planes, objetivos, proyectos, estrategias y metas establecidas.

6.3.2.2 *Propuestas de mejoramiento continuo*

- Establecer un proceso de planeación estratégica en la Cooperativa haciendo uso de las herramientas con que se cuentan en la actualidad, estableciendo objetivos, estrategias y metas a largo plazo que permitan evaluar la gestión de la Alta Dirección con base en la aprobación de la Asamblea General de Asociados.
- Capacitar y sensibilizar al personal sobre el proceso de planeación estratégica que se implemente en la Cooperativa, promoviendo la participación del mismo en el diseño de objetivos, estrategias y metas.
- Determinar espacios para determinar el grado de avance y la presentación de informes de resultados de gestión con el personal, incentivando al cumplimiento de las metas propuestas mediante sistemas de incentivos y generación de acciones de mejora y correcciones a las que haya lugar.

6.3.3 **Procesos y procedimientos**

Desde el punto de vista de la eficiencia y los demás objetivos del control, es imprescindible la formalización y documentación de los procesos y procedimientos sobre los cuales se basa la operación de la Cooperativa, por tal razón este componente evalúa si la Cooperativa tiene definido sus procesos y procedimientos misionales y de apoyo y si están definidos los mecanismos de evaluación y actualización de los mismos.

Factores de valoración:

Identificación de los procesos misionales y de apoyo	0 a 50 puntos	Bajo
Revisión y análisis de procesos	51 a 75 puntos	Medio
Procesos controlados	76 a 100 puntos	Alto

Identificación de los procesos misionales y de apoyo: Se refiere a la identificación y existencia al interior de la organización de los procesos más relevantes que contribuyen directamente al cumplimiento de la razón de ser de la organización como son los procesos misionales y los que coadyuvan a tal fin, los procesos de apoyo.

Revisión y análisis de procesos: Hace hincapié al trabajo permanente al interior de toda organización de revisar y analizar los procesos prioritarios o relevantes, a fin de evaluar en que manera éstos inciden en el cumplimiento de los objetivos de la entidad, sugiriendo mejoras a fin de elevar la eficiencia y efectividad de los mismos.

Procesos Controlados: Contar con mecanismos internos de verificación en cada proceso, que permitan conocer el desarrollo y aporte de estos al cumplimiento de los objetivos y misión de la organización, como base fundamental en el fomento de la cultura del autocontrol. Con estos controles se precisa la toma de decisiones pertinentes para su mejoramiento.

6.3.3.1 Diagnóstico

- El personal de la Cooperativa conoce los procesos misionales y de apoyo que permiten el cumplimiento del objetivo social de la Cooperativa, así mismo, se tienen identificados los responsables de los procesos y procedimientos los cuales se encuentran definidos en su mayoría y de manera precisa en el manual de funciones.

Sin embargo se detectó que:

- No existe claridad entre el personal sobre la existencia de los manuales de procedimientos de ahorros, CDACT y créditos, de los cuales se pudo observar que se encuentran desactualizados y no está aprobados oficialmente.
- La Cooperativa cuenta con un manual para el lavado de activos según lo estipulado en la Circular Básica Jurídica No 0007 emitida por la Superintendencia de Economía Solidaria:

“ Los mecanismos de control adoptados por las cooperativas de ahorro y crédito y multiactivas e integrales con sección de ahorro y crédito deben consagrarse en un manual de procedimientos específicos, aprobado por el Consejo de Administración, que considere la naturaleza jurídica y las características propias de cada entidad y de sus diferentes productos. Debe constituir un listado de órdenes claras, como desarrollo de la política institucional de las entidades contra el lavado de activos”.

Del cual se pudo evidenciar que no se encuentra aprobado oficialmente y no representa de forma clara los procesos y procedimientos requeridos para la prevención de lavado de activos en la Cooperativa.

- No existe total claridad entre el personal sobre los mecanismos para la revisión y actualización de los procesos y procedimientos de la Cooperativa.
- No existe total conformidad entre el personal sobre la segregación de funciones y procesos en la Cooperativa.
- Se presenta duplicidad de operaciones y actividades que no agregan valor al cumplimiento del objeto social de la Cooperativa:

Las actividades que no generan valor son todas aquellas relacionadas con la ineficiencia del sistema de información y Control Interno actual; y las actividades manuales que pueden automatizarse.

Las actividades relacionadas a la ineficiencia del sistema de información son:

- ✓ Actualización de información diaria entre las agencias.
- ✓ Actualización de los movimientos diarios de las tarjetas débito.
- ✓ Cargue de novedades de ECOPETROL.
- ✓ Descargue de la información del Sistema de Ahorro y Crédito para la contabilización de los movimientos de ahorro, ingresos y egresos que se generan diariamente en caja.
- ✓ Descargue de la información del Sistema de Ahorro y Crédito para la contabilización de las notas de ajustes que se generan diariamente en Sistemas y Tesorería.

Las actividades relacionadas a la ineficiencia del Sistema de Control Interno son:

- ✓ Autorización de los documentos (facturas, cheques, contratos, entre otros) que se generan o emite la Cooperativa y que son firmados por la funcionaria de Control Interno.
- ✓ Elaboración de los informes y reportes a los organismos de supervisión los cuales son elaborados por la funcionaria de Control Interno los cuales no deben hacer parte de su competencia. Esto debido al principio de Independencia, Integridad y Objetividad donde el auditor debe gozar de una total independencia en sus relaciones con la entidad auditada.

Las actividades manuales que deben automatizarse son:

- ✓ Las conciliaciones de las cuentas contables entre oficinas.
- ✓ La elaboración de la nómina de la cooperativa, así como las notas de provisiones para prestaciones sociales, aportes parafiscales y seguridad social.
- ✓ Cálculo de la retención en la fuente al causar una factura.
- ✓ La nota de provisión de cartera que se debe realizar mensualmente.
- ✓ Formatos para envío de informes a la DIAN.
- ✓ Los informes de fondo y riesgo de liquidez.
- ✓ Elaboración de informes de CDACTS.
- ✓ Integrar los sistemas de ahorro y crédito y CDACT para generar a través de Confecoop2 la posición neta sin tener que recurrir al soporte externo.
- ✓ Control de donaciones.
- ✓ Cargue del consolidado de recaudos de servicios públicos para su contabilización.
- ✓ Elaboración de devoluciones a asociados, exasociados y clientes.
- ✓ Diligenciamiento de inscripciones, actualizaciones, retiros y reintegro de asociados.
- ✓ Reporte de los asociados tienen saldos en depósitos y/o presentan inconsistencias en sus movimientos.
- ✓ Control de la asignación de usuarios.
- ✓ Los descuentos de reservas.
- ✓ Informe diario de los movimientos de caja y tesorería.
- ✓ Control de inscripción a los cursos.

6.3.3.2 *Propuestas de mejoramiento continuo*

- Establecer un manual de procedimientos dando cumplimiento a lo estipulado en la Circular Básica Jurídica No 0007 emitida por la Superintendencia de Economía Solidaria que permita la estandarización de los procesos ejecutados en la Cooperativa y sirva de herramienta al área de Control Interno para la evaluación del cumplimiento de las actividades ejecutadas por el personal y los controles inherentes a los procesos.
- Asignar a la Oficina de Control Interno u otro funcionario la responsabilidad de la revisión y actualización de las actividades estipuladas en el manual de procesos y procedimientos de la Cooperativa.
- Realizar un análisis de carga de trabajos a fin de poder asignar correctamente las funciones al personal y definir el número de personal requerido en cada área.
- Evaluar continuamente los procesos y procedimientos que se ejecutan actualmente en la Cooperativa detectando oportunidades de mejoras, facilitando la estandarización de procesos y el rediseño de los mismos, con el fin de evitar la duplicidad de operaciones y actividades que no agregan valor al cumplimiento del objeto social de la Cooperativa, como los que se citan a continuación:

Créditos:

- ✓ Respetar las normas y fechas de desembolsos de créditos.
- ✓ Respetar el orden de las reuniones de aprobación de créditos.

Credinstantáneo:

- ✓ El aplicativo Mainp cuando el asociado solicite el credinstantáneo por primera vez debería generar el pagaré automáticamente evitando que la funcionaria tenga que diligenciarlo a máquina.

Liquidación de préstamos:

- ✓ El aplicativo Mainp debería permitir que en el momento de liquidar el crédito éste se registre contablemente.

Apertura de cuenta de ahorros:

- ✓ El aplicativo Mainp debería permitir que el registro de la huella, la firma y la foto del asociado se refleje en la pantalla para un mayor control y verificación del asociado.

Apertura de CDACT:

- ✓ Enlazar el aplicativo CDT con el aplicativo Contable para agilizar los procesos mediante la generación de los asientos contables y la elaboración del CDACT evitando utilizar dos aplicativos.

Admisión de asociados:

- ✓ Incluir en la hoja de vida del asociado (Aplicativo Mainp) un espacio para otras actividades de los asociados con el fin de poder evaluar la procedencia de los ingresos.

Retiro de asociados:

- ✓ Cumplir con el conducto regular en la entrega de documentación y trámites a seguir para el retiro de asociados.
- ✓ Estipular después de aprobado un plazo para gestionar las afiliaciones y los retiros de los asociados de acuerdo a las decisiones del Consejo de Administración.

Solidaridad:

- ✓ Mayor plazo entre la aprobación de las donaciones y la comunicación y cumplimiento de las donaciones a los interesados.

Contabilización de movimientos diarios:

- ✓ Generar la interfaz en línea entre los aplicativos Mainp y Contabilidad y la comunicación en línea entre la Oficina Principal de Barrancabermeja y la Agencia de Bucaramanga para evitar el reproceso de información.

Contabilización de facturas y cuentas por pagar:

- ✓ El sistema Contabilidad debería calcular el valor de la retención en la fuente automáticamente.

Elaboración y causación de nómina:

- ✓ Generar un módulo para la elaboración de la nómina debido a que excel genera problemas de redondeo de valores.

Novedades:

- ✓ El proceso manual de distribución de novedades de terceros (cuentas por cobrar, cuentas por pagar, otros) se pueda distribuir automáticamente en el aplicativo Mainp disminuyendo el tiempo que se necesita para este proceso.
- ✓ Establecer convenios con ECOPETROL para que la información de las deducciones quincenales sea más oportuna y así poder efectuar el proceso de distribución y envío de novedades en el plazo estipulado evitando congestiones en el sistema, con los asociados y los empleados.

Verificación y reporte de novedades:

- ✓ Revisar el aplicativo Mainp para que la inclusión de novedades no bloquee el normal funcionamiento del sistema y para que las morosidades que arroja el informe coincidan con el listado de informe de morosidad.

Morosidades:

- ✓ El aplicativo Mainp debería tener criterios definidos para la identificación de la morosidad de cada asociado mostrando en cualquier módulo la misma morosidad ya que la falta de esta información repercute en mayores cálculos, análisis por parte del personal y desconfianza del asociado.

Prevención de lavado de activos:

- ✓ Capacitación sobre la prevención de lavado de activos a todo el personal.
- ✓ Entregar el formato de declaración de operaciones de activo a la Oficial de cumplimiento diariamente y no mensual a fin de obtener un mayor control y seguimiento a las operaciones de efectivo realizadas en la Cooperativa.

6.3.4 Desarrollo del Talento Humano

El talento humano hace parte vital de la organización y los procesos relacionados a la misma deben permitir la adecuada selección, inducción, capacitación del personal de la organización a fin de crear el ambiente adecuado para el desarrollo de las labores diarias de la entidad que contribuyan a la efectividad del Sistema de Control Interno.

La implantación de un sistema de administración por resultados que es en buena parte lo que se busca con el montaje de un Sistema de Control Interno tiene como requisito esencial la existencia dentro de la organización de evaluación de desempeño para el personal.

El poco éxito relativo que, a pesar de los recursos invertidos, han tenido los Sistemas de Control de Gestión implantados en algunas entidades, se debe en gran medida a que ellos no se han acompañado de un proceso paralelo de evaluación del desempeño del personal, a través del cual se utilice efectivamente el producto de los sistemas de control para premiar a los responsables, cuando los resultados son buenos y para penalizarlos, en el caso contrario.

Debido a las razones anteriormente descritas este componente evalúa las acciones de la Cooperativa relacionadas con la capacitación del personal, su inducción laboral y la ejecución de evaluaciones de desempeño.

Factores de valoración:

Administración informal	0 a 50 puntos	Bajo
Administración formal	51 a 75 puntos	Medio
Verificación del desarrollo	76 a 100 puntos	Alto

Administración informal: Se refiere a la administración de manera informal de todos los procesos asociados talento humano o subcontratación de los mismos, tales como: Selección, inducción, contratación, retiros, entre otros.

Administración formal: Están orientados a lograr un desarrollo del talento humano en la medida que fortalezcan las actitudes y las aptitudes laborales, para lo cual se deben aplicar programas integrales de formación y capacitación, de bienestar y estímulos, de inducción y

reinducción, de evaluación del desempeño, que contribuyen al mejoramiento del clima organizacional.

Verificación del desarrollo: Se tienen definidos mecanismos de verificación y seguimiento que permitan medir el impacto de los planes y programas ejecutados para el desarrollo del talento humano, que posibiliten establecer el cambio operado tanto en el comportamiento personal como institucional.

6.3.4.1 Diagnóstico

La gestión del personal en la Cooperativa es responsabilidad directa de la Gerencia y la Directora de Agencia. Para la selección de personal **COPACREDITO LTDA**, la Gerencia y una comisión definida por el Concejo de Administración son los encargados de definir el perfil del personal, realizar la preselección y dependiendo del cargo se contrata personal externo que realice las pruebas psicotécnicas y de conocimiento requeridas. Con base en estos resultados se realizan las entrevistas y se selecciona el personal más idóneo para desarrollar el cargo vacante.

Se pudo evidenciar que:

- La Cooperativa cuenta con programas de capacitación orientados a fortalecer las capacidades personales e institucionales del personal.
- La Cooperativa ofrece programas de bienestar e incentivos a sus empleados que contribuyen al mejoramiento del clima y compromiso organizacional.
- Se llevan a cabo rotaciones del personal con una periodicidad de seis (6) meses.
- Los programas de inducción y reinducción (rotaciones) si han contribuido en el conocimiento integral de los empleados a la Cooperativa.
- Se llevan a cabo evaluaciones de desempeño al personal los cuales son realizados por la Gerente y la Directora de Agencia.
- Los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño al personal son tenidos en cuenta por la Gerencia para el mejoramiento de la gestión de la Cooperativa y del personal.
- Existe un bajo índice de entrada y salida del personal en la Cooperativa.
- Se mantienen los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia del personal los cuales son anexados a sus hojas de vida: Certificados de estudio y asistencia a cursos, entre otros.

Sin embargo se detectaron las siguientes falencias:

- El Reglamento Interno de trabajo se encuentra desactualizado y no ha sido aprobado oficialmente por la Gerencia.
- No se encuentran formalmente establecidas las políticas y procesos de gestión de personal en la Cooperativa en cuanto a: Selección, vinculación, contratación, inducción, reinducción, evaluación de desempeño, rotación y terminación de contrato laboral.
- No se tiene claridad entre el personal sobre los procesos de evaluación de desempeño al personal dado que éstos no se realizan de manera continua y están asociados a las rotaciones y cambios de personal

- La aplicación de las evaluaciones de desempeño no son de fácil comprensión para todo el personal.
- Para la evaluación del desempeño del personal no se tiene una adecuada definición de la escala utilizada y existe poca claridad en los ítems que son evaluados a los cargos; ya que no se tiene en cuenta las necesidades y objetivos de cada área.
- No existe total conformidad del personal con los criterios de rotación de personal; por tal razón se recomienda a la Alta Dirección evaluar los criterios de rotación y reforzar los medios para satisfacer las competencias del personal de la Cooperativa.
- La competencia del personal está definida en el manual de funciones y estas no se tiene en cuenta al momento de asignar nuevas actividades como el caso específico de la Auxiliar de Sistemas quien tiene a su cargo la elaboración del informe de riesgo de liquidez sin tener ni el conocimiento ni la experiencia requerida. Se detectan casos como el de la funcionaria de Control Interno quien manifiesta no haber recibido capacitación en todo lo referente a las funciones específicas de Control Interno.
- Aunque se realizan capacitaciones para el personal no se cuenta con un Plan Educativo formal basado en las falencias detectadas, que permita satisfacer las necesidades de formación y educación de las funcionarias y el control y seguimiento de las acciones tomadas. En el [ANEXO 6. Necesidades de capacitación del personal de COPACREDITO LTDA.](#) se detallan las necesidades de formación y educación requeridas por las funcionarias para el desarrollo de sus labores.
- No se evalúa formalmente la eficacia de las acciones tomadas en base a las capacitaciones que se ofrecen al personal.

6.3.4.2 Propuestas de mejoramiento continuo

- Reestructurar el Reglamento Interno de Trabajo actualizándolo con base en las políticas asociadas al manejo del Talento Humano.
- Establecer formalmente las políticas y procesos de gestión de personal en la Cooperativa a: Selección, vinculación, contratación, inducción, reinducción, evaluación de desempeño, rotación y terminación de contrato laboral con base en lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo.
- Evaluar los mecanismos actuales para la evaluación del desempeño del personal de la Cooperativa, redefiniendo si es necesario los métodos y herramientas utilizadas a fin de que permitan medir de manera objetiva las competencias y los objetivos de cada área, a su vez facilitando la comprensión y aplicación de las evaluaciones al parte del personal.
- Determinar la competencia del personal según las actividades ejecutadas en cada área y proponer la formación necesaria o reasignar las actividades para garantizar la eficaz realización de las mismas.
- Planificar semestralmente un programa de capacitaciones para el personal de la cooperativa con el fin de garantizar la competencia del mismo para ejecutar todas las actividades que se le encomienden.
- Determinar los mecanismos para evaluar la eficacia de las acciones requeridas para contribuir a la competencia del personal.
- Satisfacer las necesidades del personal en cuanto a formación y habilidades para garantizar la competencia del mismo de acuerdo a las falencias detectadas por el personal, lo cual se detalla en el **ANEXO 6. Necesidades de capacitación del personal de COPACREDITO LTDA.**

6.3.5 Sistemas de información

El éxito de un Sistema de Evaluación y Control de Gestión, depende en buena medida del desarrollo de un sistema de Información que responda a los principios de confiabilidad, oportunidad, integridad, precisión y racionalidad, ya que estos fundamentarán la toma de decisiones en la organización ágil y eficientemente, por tal razón este componente evalúa si se ha implementado algún tipo de sistema de información en la Cooperativa y cómo contribuye al control de las actividades.

Factores de valoración:

Incipiente	0 a 50 puntos	Bajo
Automatizado en desarrollo	51 a 75 puntos	Medio
Automatizado con amplia cobertura	76 a 100 puntos	Alto

Incipiente: Este nivel está caracterizado porque la mayoría de la información es procesada ya sea por métodos manualizados, libros radicadores, formatos, etc. o mediante la utilización de hojas electrónicas, pequeñas bases de datos sin ninguna integración. La percepción de este nivel se refleja en el uso masivo de computadoras en la organización, pero cada uno atendiendo asuntos independientes sin que haya coordinación y sincronización.

Automatizado en desarrollo: Este nivel considera procesos de modernización en automatización bajo el diseño, implementación, desarrollo de sistemas integrados de información. La cobertura inicial aplica a áreas esenciales como la correspondencia, contable y financiera, algunos procesos misionales y la administración del talento humano. Subsisten sistemas paralelos de información. Existe desconfianza en los usuarios sobre los aplicativos en desarrollo. Los procesos de capacitación sobre los nuevos sistemas son limitados o inexistentes. Existe alta rotación del personal responsable que ocasiona demoras en el diseño lógico y físico y, en la implantación definitiva.

Automatizado con amplia cobertura: Un nivel superior sería una automatización con amplios niveles de cobertura, en la que la información que usa la entidad como insumo para la toma de decisiones es producida en la mayoría de los procesos mediante el uso de tecnologías de automatización de datos. Existe y se cumple un plan de desarrollo informático, estratégico y táctico. Hay adecuadas medidas de control y seguridad que garantizan la calidad de la información. Las aplicaciones en uso están debidamente documentadas. Existen políticas y se cumplen sobre definición de perfiles de usuarios y manejo de claves. Se permite el establecimiento de sistemas integrados de medición de la gestión que ponderan la cultura de la medición y la elaboración de planes de seguimiento.

6.3.5.1 Diagnóstico

En el análisis a los sistemas de información de la Cooperativa se pudo evidenciar:

- La cooperativa cuenta con la siguiente infraestructura en hardware:

Servidores de Red: COPACREDITO LTDA posee dos (2) servidores de red. Uno en la sede principal de Barrancabermeja y el otro en la agencia en Bucaramanga. Los servidores presentan las siguientes características:

Servidor sede principal en Barrancabermeja: Computador HP Proliant TC 2110, Procesador Intel Pentium 4 de 2.0 GHz con 640 MB de Memoria RAM y Disco Duro SCSI de 20 GB. Sistema Operativo Novell SBS 6.0.

Servidor agencia en Bucaramanga: Computador Compaq Proliant 800, Procesador Intel Pentium III de 800 MHz con 640 MB de Memoria RAM y Disco Duro SCSI de 9 GB. Sistema Operativo Novell SBS 6.0.

Los dos servidores son de buenas especificaciones y son aptos para soportar plataformas de bases de datos superiores sin ningún inconveniente. Por lo tanto no se requiere ninguna actualización de los mismos.

Computadores Personales: La Cooperativa cuenta con veinte (20) computadores de mesa, dieciséis (16) en Barrancabermeja y cuatro (4) en Bucaramanga. Las características de estos computadores, su sistema operativo actual y el software instalado, se aprecian en el [ANEXO 7. Infraestructura tecnológica de COPACREDITO LTDA \(Inventario de Hardware\)](#).

A continuación se presenta el análisis de cada uno de los equipos que se considera se deben actualizar para mejorar su rendimiento.

Equipos de la Sede Principal en Barrancabermeja:

- ✓ El equipo del Jefe de Sistemas no requiere actualización.
- ✓ A los equipos del Auxiliar Contable, Auxiliar de Sistemas, Terminal de Consulta, Crédito y Cartera y Caja 2 se recomienda cambiarles los discos duros por discos de 20 Gb.
- ✓ A los equipos de Secretaría y Control Interno se les debe actualizar su memoria a 256 Mb y los discos duros a 20 Gb.
- ✓ Los equipos del Jefe de Tecnología y de Proyección no requieren de ningún tipo de actualización
- ✓ Los equipos de Tesorería y Caja 1 se recomienda cambiar el procesador celeron que tienen actualmente.
- ✓ El equipo de la Gerencia se recomienda actualizar su memoria a 256 Mb y su disco duro a 20 Gb.
- ✓ Los equipos portátil y Promoción Social no requieren ninguna actualización
- ✓ El equipo del Contador y Revisor Fiscal se recomienda una revisión de la configuración de la memoria dado que las características de la máquina son buenas y aparentemente no hay motivos para su bajo rendimiento. El mismo podría deberse a un conflicto de memoria.

Equipos de la agencia en Bucaramanga:

- ✓ El equipo del Comité de Apoyo es necesario cambiarle el sistema operativo. El Procesador Pentium Pro está diseñado para sistemas operativos de 32 bits (Windows NT, 2.000, WorkStation o XP). Esta máquina no está diseñada para Windows 95/98. En la actualidad este equipo tiene Sistema Operativo Windows 95. Se recomienda además actualizar su memoria a 256 Mb y su disco duro a 20 Gb.
- ✓ Los equipos de la Directora de la agencia y Caja se recomienda actualizar su memoria a 256 Mb y sus discos duros a 20 Gb.
- ✓ El equipo de la secretaria no requiere de actualización

Impresoras: En la siguiente tabla se enumeran las impresoras que posee la Cooperativa, indicando su área de ubicación por agencia, marca y modelo:

Cuadro 16. Inventario de impresoras de COPACREDITO LTDA.

AGENCIA BARRANCABERMEJA		
UBICACIÓN	MARCA	MODELO
Secretaría	Xerox	Phaser 3310
Caja 1	Epson	LX-300+
Caja 2	Epson	LX-300+
Tesorería	Epson	LX-300+
Crédito y Cartera	Epson	FX-1170
Promoción Social	Epson	Stylus Color 1520
Sistemas	Epson	FX-1050
	Epson	DFX-5000+
Tecnología	Hewlett Packard	DeskJet 845C
	Epson	LX-810
Contabilidad	Epson	FX-2180
AGENCIA BUCARAMANGA		
UBICACIÓN	MARCA	MODELO
Directora	Epson	LX-300+
Caja	Epson	LX-300+
Secretaría	Epson	LX-300+
	Hewlett Packard	Deskjet 920C

Se considera que en cuanto a impresoras la Cooperativa se encuentra bien y no requiere de ninguna actualización de las mismas.

Otros equipos: Adicionalmente a los equipos antes mencionados se tienen en funcionamiento en las cajas de la Agencia en Barrancabermeja los siguientes dispositivos:

Cuadro 17. Otros equipos de COPACREDITO LTDA.

UBICACIÓN	EQUIPO	MARCA	MODELO
Caja 1	Validadora	Epson	TM-U925
	Contadora de Billetes	De la Rue	2620
	Lector Código de Barras	Metrologic	MK7120-71B47
Caja 2	Validadora	Epson	TM-U925
	Lector Código de Barras	Metrologic	MK7120-71B47

Todos estos equipos se encuentran en buenas condiciones y son aptos para las labores desarrolladas.

- La Cooperativa cuenta con la siguiente infraestructura de software:

Software de propósito general:

Cuadro 18. Software de COPACREDITO LTDA.

PROPÓSITO	DESCRIPCIÓN	No. DE LICENCIAS
Suites de oficina	Office 97 Standard	1
	Office 2000 Pyme	2
	Office XP Professional	10
	Office XP Small Bussiness	2
	StarOffice 5.1	2
Software Antivirus	McAfee Viruscan Clasic 4.0	17
	Norton Internet Security 2002	1
	Norton Antivirus 2003	2
Software de comunicación	PCAnywhere 8.0	2
	PCAnywhere 9.2	2

La Cooperativa cuenta con el software de propósito general necesario para la ejecución de sus labores. No se considera necesaria la adquisición de ningún otro software de propósito general.

Red de datos:

Estructura y cobertura: La agencia principal en Barrancabermeja tiene implementada una red LAN en topología estrella, controlada por dos Switch 3 Com SuperStack ubicados en el archivo desde donde se distribuyen los cables de datos a cada uno de los puestos de trabajo.

Los equipos de la red son:

- 1 Switch 3Com SuperStack II de 26 Puertos.
- 1 Switch 3Com SuperStack II de 24 Puertos.
- 2 Patch Panel Northel Telecom de 24 Puertos.
- 32 Puntos de Red Instalados y Activos.

El Patch Pannel y el Switch tienen disponibilidad para 18 puntos más.

En la Agencia de Bucaramanga la red LAN está configurada en topología estrella, controlada por un Switch 3Com SuperStack II de 12 Puertos ubicado en el centro de cableado desde donde se distribuyen los cables de datos a cada uno de los puestos de trabajo.

Los equipos de la red son:

- 1 Switch 3Com SuperStack II de 12 Puertos.

1 Patch Panel de 12 Puertos.
6 Puntos de Red Instalados y Activos.

El Patch Pannel y el Switch tienen disponibilidad para 6 puntos más.

Las dos agencias están unidas por una red WAN utilizando un Canal Clear Channel de 128K por par aislado, contratado con Telecom.

Se utilizan los siguientes equipos:

Dos (2) Routers Cisco Serie 1700, ubicados en cada una de las agencias.
Cuatro (4) Módem Banda Base RAD ASM 31, uno en cada agencia y dos en cada una de las centrales telefónicas de Telecom (Barrancabermeja y Bucaramanga).

Sistema operativo de red: Los servidores de las redes LAN de la Cooperativa trabajan con sistema operativo de red Novell Small Bussines 6.0. Se cuenta con las licencias necesarias para la operación de las dos agencias.

Cuadro 19. Sistema operativo de red de COPACREDITO LTDA.

DESCRIPCIÓN	NÚMERO DE LICENCIAS
Novell Netware For Small Bussines	4
Novell Intranetware For Small Bussines 4.11 Upgrade	3
Novell Small Bussines 6.0 Upgrade	3

El funcionamiento de la red de datos se considera buena y no se han presentado inconvenientes que afecten la prestación de los servicios de la Cooperativa por caídas inesperadas del servicio de red.

A continuación se relacionan algunas de las ventajas y desventajas del sistema operativo de red Novell Netware:

Ventajas:

- Multitarea.
- Multiusuario.
- No requiere demasiada memoria RAM, y por poca que tenga el sistema no se ve limitado.
- Apoyo para archivos de DOS y MAC en el servidor.
- El usuario puede limitar la cantidad de espacio en el disco duro.
- Permite detectar y bloquear intrusos.
- Soporta múltiples protocolos.
- Soporta acceso remoto.
- Permite instalación y actualización remota.
- Muestra estadísticas generales del uso del sistema.
- Brinda la posibilidad de asignar diferentes permisos a los diferentes tipos de usuarios.
- Permite realizar auditorías de acceso a archivos, conexión y desconexión, encendido y apagado del sistema, etc.

- Soporta diferentes arquitecturas.

Desventajas:

- No cuenta con listas de control de acceso (ACLs) administradas en base a cada archivo.
- Algunas versiones no permiten criptografía de llave pública ni privada.
- No carga automáticamente algunos manejadores en las estaciones de trabajo.
- No ofrece mucha seguridad en sesiones remotas.
- No permite el uso de múltiples procesadores.
- No permite el uso de servidores no dedicados.
- Para su instalación se requiere un poco de experiencia.

Dadas las características de la red de la Cooperativa entre las agencias y la seguridad del canal de datos, no se requiere cambio de plataforma en cuanto al sistema operativo de red.

Administración:

Administración técnica: La configuración de la plataforma de Red Novell está a cargo de un asesor externo. Durante el diagnóstico no se detectaron problemas en la red de datos, sin embargo se recomienda realizar mantenimientos periódicos para garantizar su óptimo rendimiento.

Administración funcional: Administrador funcional de la red dedicado no existe. El Jefe de Tecnología desempeñaba algunas funciones periódicas de administración como la revisión y purgue de las unidades, administración de usuarios y conexiones.

Una de las tareas más importantes de cualquier administrador del sistema es la de administrar adecuadamente usuarios y grupos, así como asignar y revocar permisos, sin embargo no se lleva un debido control de las claves de acceso a la red por cuanto estas son conocidas por más de un usuario, especialmente la clave del Administrador Funcional, lo cual es un inconveniente a la hora establecer responsabilidades sobre los cambios y demás operaciones de administración.

La red y su administración se manejan con mucha familiaridad con los usuarios de la misma, lo cual no es conveniente para garantizar una completa seguridad de los datos y los accesos establecidos para cada usuario. No existen procedimientos documentados sobre las funciones de administración de la red de datos.

Seguridad:

Sede Principal en Barrancabermeja:

Sistemas de alimentación ininterrumpida

COPACREDITO LTDA posee cinco (5) UPS en la sede principal distribuidas así:

Cuadro 20. Sistemas de alimentación ininterrumpida Oficina Principal Barrancabermeja.

UBICACIÓN	CAPACIDAD	EQUIPOS RESPALDADOS
Archivo	6 KVA	Servidor, Jefe Sistemas, Auxiliar Sistemas
Caja 1	1 KVA	Caja 1, Caja 2
Crédito y Cartera	1 KVA	Crédito y Cartera, Tesorería
Control Interno	0.5 KVA	Control Interno
Contabilidad	0.5 KVA	Contabilidad

Unidades de backup: En este momento no existen unidades de este tipo. Las copias de seguridad se realizan diariamente en los equipos de Sistemas, Caja 1 y Contabilidad. Mensualmente se realizan dos copias en CD (asegurada una en caja fuerte y otra fuera de la Cooperativa) de las carpetas del servidor SOCIOS (Ahorro y Crédito), CONTABLE (Contabilidad) y PRG (Código Fuente y Programas Clíper); de los En@pacto y Sigcoop; y de la carpeta donde se encuentra el Portal Internet. Trimestralmente se realiza una copia adicional a la mensual que es enviada a Custodia al Banco.

Antivirus: Actualmente se tiene instalado y actualizado el Norton Antivirus 2004 en todas las máquinas clientes.

Firewalls, Proxies: Se tiene instalado y actualizado el Norton Internet Security2004 (Firewall) en el equipo de la Jefatura de Tecnología donde se tiene configurada la conexión compartida inalámbrica a Internet.

Agencia en Bucaramanga:

Sistemas de alimentación ininterrumpida

COPACREDITO LTDA posee cinco (5) UPS en la agencia en Bucaramanga distribuidas así:

Cuadro 21. Sistemas de alimentación ininterrumpida Agencia Bucaramanga

UBICACIÓN	CAPACIDAD	EQUIPOS RESPALDADOS
Caja	120 VA	Caja
Secretaría	120 VA	Secretaría
Dirección	120 VA	Dirección
Sección comité de apoyo	120 VA	Sección comité de apoyo
Archivo	120 VA	Servidor de la red.

Unidades de Backup: No se posee unidad de backup. El mismo se realiza sobre un disco duro. Las demás copias las hacen en Barrancabermeja.

Antivirus: Todas las máquinas tienen antivirus residente en memoria.

No se realiza un adecuado manejo de los backup dado que se copia información en los equipos de las áreas operativas de la Cooperativa.

Servicios de comunicación: **COPACREDITO LTDA** cuenta con una conexión inalámbrica vía radio de alta velocidad con un canal empresarial de 6K contratado con la empresa

COLOMTEL, esta es la conexión principal y por la cual se da acceso a Internet a los otros clientes de la agencia Barrancabermeja.

Posee una conexión por vía telefónica de acceso conmutado contratada con Telecom, como conexión de contingencia en la agencia Barrancabermeja y se cuenta con una cuenta para la agencia de Bucaramanga. Se considera que estos servicios son apropiados y funcionan adecuadamente.

- La Cooperativa cuenta con los siguientes sistemas de información:

APLICATIVO DE AHORRO Y CRÉDITO (MAINP): Esta es la aplicación principal de la Cooperativa que contiene la información de ahorro y crédito de sus asociados:

- Desarrollado en Clipper 5.2 administrando tablas en formato DBF e interfaz en ambiente texto.
- Es una aplicación multiusuario y monousuario en algunos módulos.
- Es un desarrollo propio de la Cooperativa.
- Se poseen los programas fuente.
- Se tienen los manuales de usuario y del sistema los cuales se encuentran desactualizados por cuanto en los últimos años se le han hecho mejoras y cambios al aplicativo pero no se han actualizado sus manuales.
- Este sistema fue diseñado y desarrollado por el Ingeniero José Antonio León Tellez, asesor externo de la Cooperativa.

APLICATIVO DE CONTABILIDAD: Esta aplicación contiene el sistema de contabilidad de la cooperativa:

- Desarrollado en Clíper 5.2 administrando tablas DBF e interfaz en ambiente texto.
- Es un sistema multiusuario y monousuario en algunos módulos.
- No es un desarrollo propio de la Cooperativa.
- Se poseen los programas fuentes.
- Se tienen manuales de usuario y del sistema pero están desactualizados por cuanto en los últimos años se le han hecho mejoras al aplicativo pero no se han actualizado sus manuales.
- Forma parte de este aplicativo el módulo Cajitas que es utilizado en las cajas.
- Fue diseñado y desarrollado por el Ingeniero José Antonio León Tellez, asesor externo de la Cooperativa.

APLICATIVO CDACT: Sistema monousuario para la administración y control de los Certificados de Ahorro Cooperativo a Término:

- Desarrollado en Clíper 5.2 administrando tablas DBF e interfaz en ambiente texto.
- Es un desarrollo propio de la Cooperativa.
- Se poseen los programas fuentes.
- No se tienen los manuales de usuario ni del sistema.
- Es utilizado en el área de tesorería
- No esta integrado a ninguno de los demás sistemas de la cooperativa.
- Fue diseñado y desarrollado por el Ingeniero José Antonio León Tellez, asesor externo de la Cooperativa.

APLICATIVO RECAUDOS: Sistema para el registro de los pagos recibidos de los asociados por concepto de servicios públicos:

- Desarrollado en Clíper 5.2 administrando tablas DBF e interfaz en ambiente texto.
- Este aplicativo es utilizado en el área de tesorería y en las cajas uno y dos.
- Se poseen los programas fuentes.
- No se cuenta con la documentación a nivel de usuario ni del sistema.
- El sistema RECAUDOS no se encuentra integrado al sistema CONTABILIDAD por lo que al finalizar el día se saca el informe del sistema de recaudos, el cual muestra el total de recaudos recibidos en el día y el valor de cada uno. Luego se suman los recibos o colillas manualmente para verificar el total con el arrojado en el informe del sistema de recaudos y se ingresa a Contabilidad / Cajita y se hace el respectivo recibo de caja. Este procedimiento es realizado diariamente por las cajeras.
- Esta integrado al sistema de Ahorro y Crédito para el descargue automático de las cuentas de ahorro cuando se realizan recaudos y estos se cancelan con fondos de las cuentas de ahorro.
- Este sistema fue diseñado y desarrollado por el Ingeniero José Antonio León Tellez, asesor externo de Copacrédito.

APLICATIVO En@Pacto: En@Pacto es el Sistema para la administración de tarjeta débito. Permite el intercambio de información entre el Aplicativo de Ahorro y Crédito y Mega Banco. Ejecuta procesos de entrega de tarjetas, intercambio nocturno de saldos con Mega Banco, importación de movimientos de tarjeta débito y generación de diferentes reportes.

Este sistema fue desarrollado por la firma En@Pacto E.U. a la cual COPACREDITO LTDA le adquirió una licencia.

EN@PACTO no extrae directamente los datos del sistema de Ahorro y Crédito debido por lo que se requiere la generación de un archivo plano con los datos de clientes y saldos de las cuentas de ahorro y crédito. Para la generación de este archivo se utiliza un procedimiento independiente llamado CA el cual fue desarrollado en Clíper 5.2 para COPACREDITO LTDA por el Ingeniero José Antonio León de la firma SE & SE Ltda. Este procedimiento se ejecuta de forma transparente para el usuario de En@Pacto y su función es actualizar el aplicativo de Ahorro y Crédito con los movimientos de las tarjetas débito de los asociados y extraer información de los mismos para ser enviados a Mega Banco.

APLICATIVO SABE: Sistema para la administración de beneficios de Educación, maneja la programación y seguimiento de la ejecución de cursos, seminarios, talleres, etc. dictados directamente por la Cooperativa o contratados con terceros. Su objetivo es servir como herramienta de apoyo en los procedimientos y/o procesos que permitan manejar y mantener actualizada la información de las capacitaciones que se realicen, para garantizar una información oportuna y confiable, así como también facilitar el seguimiento y control de la gestión de los beneficios de capacitación.

- Es un sistema monousuario.
- Esta desarrollado en Access 97.
- No está integrado a ningún otro sistema de la cooperativa.
- No se poseen los programas fuentes.
- Se tiene el manual del usuario y no se posee el manual del sistema.
- Este sistema fue diseñado y desarrollado por el Ingeniero José Antonio León Tellez, asesor externo de Copacrédito.

APLICATIVO ASAMBLEA: Sistema para el control de asistencia a las asambleas ordinarias y extraordinarias de la Cooperativa.

- Sistema multiusuario.
- Esta desarrollado en Access 97.
- Fue adquirido por COPACREDITO LTDA mediante contrato de licencia a la firma SE & SE por lo tanto no se poseen los programas fuentes.
- No se tienen ningún tipo de documentación.
- A este aplicativo se le incorporó el procedimiento Sorteo el cual se ejecuta desde el menú principal del sistema y consiste en un algoritmo que realiza el sorteo entre los asistentes a las asambleas y los realizados por el comité de recreación en la Cooperativa. El procedimiento esta desarrollado en Visual Basic 6.0 y fue adquirido por COPACREDITO LTDA mediante contrato de licencia a la firma SE & SE por lo tanto no se poseen los programas fuentes

PROCEDIMIENTO AINTRANET.EXE: Este procedimiento es utilizado para exportar información de aportes, préstamos y ahorros para su publicación en los portales de COPACREDITO LTDA en Internet y en la intranet de ECOPETROL.

- Es un sistema monousuario.
- Esta desarrollado en clíper 5.2 e interfaz en ambiente texto.
- Es un desarrollo propio de COPACREDITO LTDA.
- Se poseen los programas fuentes.
- No se cuenta con ningún tipo de documentación.
- Este sistema fue diseñado y desarrollado por el Ingeniero José Antonio León Tellez, asesor externo de la Cooperativa.

APLICATIVO CONFECOOP: Sistema para extraer información de los sistemas de Ahorro y Crédito y Contabilidad para la generación de los archivos planos con la información para el aplicativo Sigcoop.

- Desarrollado en Clíper 5.2 administrando tablas DBF e interfaz en ambiente texto.
- Este aplicativo es utilizado en el área de Control Interno.
- Se poseen los programas fuentes.
- No se cuenta con la documentación a nivel de usuario ni del sistema.
- Este sistema fue diseñado y desarrollado por el Ingeniero José Antonio León Tellez, asesor externo de la Cooperativa.

APLICATIVO SIGCOOP: Sistema de Información General Cooperativo suministrado por CONFECOOP para reportes mensuales de información a FOGACOOOP y CONFECOOP.

- Se validan los archivos generados por el aplicativo CONFECOOP y los que se realizan manualmente y en Excel.
- Es operado por Control Interno encargado de enviar los reportes a la FOGACOOOP y CONFECOOP.

APLICATIVO CLICK: Sistema de Consulta a la Central de Información Financiera (CIFIN). Suministrado directamente por la Asobancaria.

Durante el diagnóstico a los sistemas de información de la Cooperativa se detectaron las siguientes falencias:

No están integrados: Los sistemas de información que posee **COPACREDITO LTDA** no están debidamente integrados lo que repercute en duplicidad de trabajo y demora en los procesos de reporte de información a los entes relacionados. A continuación se enuncian los procesos repetitivos en los sistemas de información de la Cooperativa:

No son cliente servidor: Los aplicativos no son cliente servidor generando los siguientes inconvenientes:

- No permiten el acceso concurrente a todos sus módulos generando errores de bloqueo.
- No permiten el trabajo en línea entre las agencias.
- Las dos agencias trabajan con aplicativos separados lo que implica trabajo adicional por cuanto la información cargada a las aplicaciones en Bucaramanga debe ser nuevamente cargada en la agencia de Barrancabermeja y viceversa.
- Se presenta congestión en los cierres contables que deben realizarse a fin de mes por el alto volumen de conciliaciones que se deben registrar.
- A fin de mes se presentan bloqueos y errores al descargar los archivos de Barrancabermeja.

Se presentan continuos bloqueos y mensajes de error desconocidos:

- Se presentan bloqueos cuando se efectúa el cierre de nómina.
- Cuando se imprime un listado de ahorros se presentan bloqueos del sistema en préstamos y ahorros (no puede acceder a estos módulos)
- El sistema no está estabilizado al 100% ya que se generan errores esporádicos debidos a falta de mantenimiento periódico.
- El sistema no realiza validación de datos ejemplo: error de cédula debería existir un método de comprobación.
- El sistema de Ahorro y Crédito en ocasiones presenta bloqueos y mensajes de error que implican en algunos casos apagar el equipo y reiniciar el sistema. Estos errores eran reportados al Jefe de Tecnología para que tome las medidas necesarias.
- Se presentan errores que bloquean los equipos teniendo que reiniciarlos y en ocasiones se requiere apagar el servidor de la red para desbloquearlos. Estos bloqueos ocasionan inconsistencias en los datos.
- En la distribución de las deducciones de ECOPETROL quedan pequeñas diferencias las cuales deben ser corregidas manualmente.

Están subutilizados: Los sistemas no se están explotando al máximo dado que existen numerosos procesos manuales que deberían sistematizarse para aliviar el trabajo operativo y dar más tiempo para el análisis de los datos. Algunos ejemplos de procesos manuales son:

- Las conciliaciones de las cuentas contables entre oficinas
- Cálculo de la retención en la fuente al causar una factura.
- La nota de provisión de cartera que se debe realizar mensualmente.
- La nómina del personal es realizada en una hoja de Excel por lo que se deben efectuar cálculos manuales de las horas extras, y demás, se presentan problemas con las fórmulas y el redondeo en Excel.

- La elaboración de notas de las provisiones para prestaciones sociales, aportes parafiscales y seguridad social, lo cual se puede mejorar incluyéndola en el sistema automáticamente.
- La nota de provisión de prestaciones sociales y seguridad social.
- Diligenciamiento de la hoja de vida (inscripción del asociado) en el sistema y solo sea imprimirla para que el asociado la firme.
- Formato de devoluciones debería llevarse en el sistema de ahorro y crédito.
- Un reporte automático indicando que asociados tienen saldos en depósitos y/o presentan inconsistencias en sus movimientos.
- Manualmente se tiene que verificar las ineficiencias del manejo de los usuarios.
- Que se realicen los descuentos de reservas automáticamente, si se genera un listado de las personas que tienen reservas.

La plataforma es desactualizada: La mayoría de los aplicativos están desarrollados en Clipper 5.2 administrando tablas DBF e interfaz en ambiente texto. Clipper presenta marcadas deficiencias para trabajo en red con accesos múltiples dado que tiene las siguientes limitaciones:

- Su arquitectura es de 16 Bits
- No permite comunicación en redes WAN debido a que no es una plataforma Cliente/Servidor.
- Las DBF's no son seguras por cuanto pueden fácilmente ser manipuladas con cualquier editor de texto ya sea desde el DOS o desde el explorador de Windows.
- Clipper trabaja en modo texto dado que básicamente son ventanas de DOS y no permite un ambiente gráfico.
- No interactúa en Multitarea.
- Administración de memoria solo Hasta 1 MB
- No permite la configuración de impresoras de inyección de tinta ni de impresoras láser.
- No opera con impresoras conectadas a puertos USB.

Subcontratación de la administración técnica: La administración técnica de las aplicaciones esta a cargo de un asesor externo de quien se detecta alta dependencia de la Cooperativa debido a que:

- La Cooperativa no cuenta con personal capacitado en el mantenimiento y desarrollo de aplicaciones en Clipper plataforma de la mayor parte de los aplicativos.
- No se lleva un control adecuado de las modificaciones hechas a los programas, ni se controlan las entregas, ni se verifica la actualización de los manuales por lo tanto no se llevan registros que evidencien los cambios realizados, dificultando el entendimiento de los sistemas y administración técnica por parte de otros programadores.
- Los sistemas no están integrados ni estabilizados totalmente por lo tanto se requiere la ayuda del asesor externo constantemente, ocasionando altos costos de mantenimiento de los aplicativos.

Inadecuada administración funcional: La administración funcional de las aplicaciones esta a cargo del personal de la Cooperativa. Se detectó una inadecuada administración funcional de las aplicaciones, que pone en riesgo la integridad de la información, su veracidad y su seguridad. Esto se puede evidenciar en la configuración de los usuarios y los accesos asignados a los aplicativos:

- Los usuarios tienen autorización a módulos no requeridos para la ejecución de las funciones asignadas.
- El módulo de creación de usuarios de los sistemas no permite el manejo interno de perfiles de usuario.
- No se dispone de la documentación referente a que módulos dar acceso según las funciones de los usuarios.
- No se realiza seguimiento a la configuración de los usuarios por parte del administrador funcional, una vez estos han sido rotados en su cargo.
- En la agencia de Bucaramanga se tienen creados usuarios que no pertenecen a la planta de personal de la agencia (Personal de la Sede Principal).
- El administrador técnico (asesor externo) tiene acceso funcional a todos los módulos de los sistemas.

Baja formación de los usuarios: Los usuarios de los sistemas y aplicativos de la Cooperativa poseen los siguientes niveles de formación en sistemas e informática:

Nivel Básico: Existen 14 Usuarios que utilizan las funciones asignadas en los aplicativos de la Cooperativa (Ahorro y Crédito, y Contabilidad); y manejan de manera sistemática los procesos allí establecidos. Con conocimientos básicos de Sistema Operativo MS Windows y las aplicaciones estándar de MS Office (Word, Excel y Powerpoint).

Nivel Intermedio: Existen 4 usuarios quienes además de las de operar el sistema conocen como se realizan internamente algunos procesos más complejos (distribución de nómina, por ejemplo) y tienen la capacidad de realizar algunos arreglos en las tablas del sistema usando DBASE o el DBU. Adicionalmente utilizan otros aplicativos como En@Pacto y Sigcoop. Su conocimiento en herramientas de Office es limitado.

Nivel Avanzado: En éste nivel sólo se encuentra el Ingeniero Asesor. Con conocimiento profundo sobre los procesos de la aplicación, con capacidad de realizar operaciones sobre las tablas DBF utilizando herramientas como ACCES y EXCEL. Con conocimiento en metodología y lenguajes de programación. Con conocimiento de procesos realizados por EN@Pacto, Sigcoop y Click. Con capacidades más avanzadas sobre herramientas como Excel, Access, Front Page entre otras.

A pesar del conocimiento que poseen los usuarios de los sistemas de la cooperativa, el grado de explotación de los mismos es aproximadamente del 70%, debido a que realizan algunos reportes y análisis de información de manera manual y no generan los reportes adicionales requeridos directamente de los sistemas, recurriendo constantemente al asesor externo, adicionalmente ningún funcionario de la Cooperativa posee conocimientos en Clipper razón por la cual existe alta dependencia del asesor externo.

6.3.5.2 Propuestas de mejoramiento continuo

Para mejorar el desempeño de la infraestructura tecnológica que posee **COPACREDITO LTDA** y superar las falencias encontradas, se recomienda:

- De manera general para todos los equipos:

- ✓ Realizar un mantenimiento a todos los computadores para eliminar información que ya no se requiera y que este ocupando espacio en disco.
- ✓ Marcar cada equipo con su número de inventario mediante un sistema de difícil remoción o deterioro, dado que ninguno de los computadores posee su número de inventario para su reconocimiento en caso de pérdida o hurto, salvo algunos que podrían identificarse por su número serial.
- Implementar un sistema de backup automático de tal forma que los mismos sean bajados a CD o unidades de backup y sean guardados en un lugar diferente a las áreas operativas, podría ser la Gerencia o el área de Sistemas.
- Reestructurar el manual de funciones del área de Sistemas de tal forma que asuma el soporte prestado por los asesores externos puesto que estos representan un alto costo para la cooperativa.
- Definir claramente las funciones y responsabilidades del administrador técnico y funcional de todos los aplicativos, y realizar seguimientos a los mantenimientos y mejoras realizados a los mismos incluyendo la actualización de la documenta técnica y de usuario correspondiente.
- Integración de los sistemas de Ahorro y Crédito, Contabilidad, CDACTS y Recaudos, en una plataforma cliente / servidor eliminando los procesos manuales y garantizando la integridad y veracidad de los datos. El nuevo sistema debe incluir:
 - ✓ Permitir el trabajo en línea entre las dos agencias eliminando duplicidad de trabajo manual y garantizando la unificación y veracidad de la información en todo momento.
 - ✓ Procesos automáticos que generen la información exacta y adecuada para la página Intranet y la página Web de **COPACREDITO LTDA** sin tener que recurrir a procesos manuales adicionales.
 - ✓ Crear un enlace directo entre el sistema integrado y el sistema SABE de tal forma que se disponga de la información de los asociados requerida para este sistema, eliminando la doble digitación.
 - ✓ Sistematizar los procesos manuales disminuyendo cargas de trabajo y explotando al máximo las aplicaciones:
 - Distribución de Final nómina.
 - Grabación de Tabulados de Salarios
 - Calificación del Cliente para Evaluación Comité de Crédito
 - Nómina, inventario y cuentas por cobrar y pagar.
 - Generación de Informes Gráficos del Sistema
 - Administración de Documentos (Correspondencia, Hojas de Vida, etc.).
 - ✓ Adquirir un sistema mediante outsourcing para el manejo de las tarjetas débito de tal forma que se trabaje en línea con Mega Banco sin tener que recurrir a procesos nocturnos.

6.3.6 Mecanismos de verificación y evaluación

Este componente es el complemento fundamental de la planeación, consiste en la verificación y seguimiento a la gestión dándole dinamismo al proceso planificador; la toma de

decisiones y la retroalimentación de las acciones para garantizar el logro de los resultados previstos.

Los mecanismos de verificación y evaluación, preferiblemente deben diseñarse dentro de los mismos procesos administrativos y no ser objeto de una actividad exógena a ellos, de tal forma que a medida que se van desarrollando las actividades, el funcionario responsable de ellas pueda autoevaluarse y no dejar esta función a un agente que con posterioridad, indique lo que se hizo bien o mal.

Factores de valoración:

Herramientas de autoevaluación	0 a 50 puntos	Bajo
Actualización de herramientas	51 a 75 puntos	Medio
Aplicación de acciones correctivas	76 a 100 puntos	Alto

Herramientas de autoevaluación: Se puede utilizar como mecanismos de verificación y evaluación cualquier método moderno de control que implique el uso de mejor tecnología, eficiencia y seguridad, como los indicadores de desempeño y de gestión, los informes de gestión, estratificación, hojas de verificación, gráfico de pareto, diagrama de causa y efecto, diagrama de correlación, histogramas, gráficos o tableros de control entre otros.

Actualización de herramientas: Este factor considera la actualización y vigencia de las herramientas anteriores como parte integral de la autoevaluación.

Aplicación de acciones correctivas: Como resultado de la autoevaluación se proponen y ejecutan acciones de mejoramiento que redundan en la consecución de los resultados.

6.3.6.1 Diagnóstico

La Cooperativa cuenta con diversos mecanismos de verificación y evaluación entre los cuales se pueden mencionar:

- Se lleva a cabo análisis de datos utilizando el sistema de ahorro y crédito y demás aplicativos de la Cooperativa, incluyendo la retroalimentación con los asociados, de los cuales se obtiene la información y datos pertinentes para demostrar la eficacia de las operaciones de la Cooperativa mediante la revisión de los estados financieros, los informes de morosidad y cartera, la ejecución presupuestal, el análisis del número de asociados, los movimientos de tarjetas débito, la revisión de novedades, los indicadores financieros y los informes para la asamblea general de asociados, entre otros.
- Se revisa mensual y semestralmente por parte del Concejo de Administración el presupuesto anual, objetivos estratégicos y plan de acción que se aprobó a la Gerencia. Se evidencian las modificaciones y cambios que se llevan a cabo en el estatuto, manuales y reglamentos de la cooperativa, en el sistema de ahorro y crédito y los requisitos de los productos.
- El control al manejo de tarjetas débito se verifica mediante los informes mensuales que se entregan a la Gerencia sobre los movimientos de Tarjetas Débito referentes a: Colocación de tarjetas débito, movimientos por tipo de operación y monto.

Aunque se tienen definidas herramientas para la verificación y evaluación de la gestión de **COPACREDITO LTDA**, se pudo evidenciar:

- Se presentan errores en las actividades y operaciones que se llevan a cabo en la Cooperativa debido a: Ausencia de controles, ineffectividad de los existentes, medidas de verificación inadecuadas, falta de políticas y procedimientos, entre otros.
- No existe claridad entre el personal sobre los diferentes mecanismos de verificación y evaluación de la gestión ni sobre la adecuación, vigencia y aplicación de los mismos en la Cooperativa.
- No se cuenta con un sistema integral de indicadores de gestión formalmente establecido que permita evaluar la gestión de la Cooperativa.
- La Cooperativa contrata procesos externamente: Mantenimiento de equipos, instalaciones y software, pero no se tienen los controles y registros necesarios para la verificación del cumplimiento de estas actividades ni seguimiento a las mismas.

6.3.6.2 Propuestas de mejoramiento continuo

- Capacitar y sensibilizar al personal sobre los diferentes mecanismos de verificación y evaluación de la gestión de la Cooperativa, reafirmando su compromiso y responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la Alta Dirección.
- Revisar los procesos de medición ya que no se cuenta con un sistema integrado de indicadores de gestión que permitan medir la eficacia de las operaciones realizadas por cada área ni el desempeño del personal de la cooperativa.
- Analizar alternativas diferentes a las existentes que permitan monitorear el cumplimiento de las acciones que se lleven a cabo en la cooperativa. Entre las diferentes alternativas existentes se recomienda: Planeación estratégica, implementación de un sistema de gestión de la calidad, diseño de indicadores de gestión, evaluaciones de desempeño, entre otras.
- Identificar los controles necesarios para los procesos contratados externamente e incluirlos dentro del sistema de gestión de la Cooperativa.

6.3.7 Oficina de Control Interno

Evalúa la gestión de la Oficina de Control Interno mediante su contribución a la implementación del Sistema de Control Interno en la Cooperativa.

Factores de valoración:

Acciones de evaluación y seguimiento	0 a 50 puntos	Bajo
Acciones de fomento de cultura de autocontrol	51 a 75 puntos	Medio
Acciones de asesoría	76 a 100 puntos	Alto

Acciones de evaluación y seguimiento: Factor en el cual la Oficina de Control Interno realiza actividades de verificación planeadas previamente para determinar la eficacia y eficiencia de los controles internos implementados en los procesos y en los sistemas de información de la organización.

Acciones de fomento de cultura de autocontrol: La Oficina de Control Interno, planea y ejecuta acciones tendientes a fortalecer el Sistema de Control Interno, la autonomía y el mejoramiento continuo de los procesos, las personas y los sistemas de información en torno a los controles internos implementados.

Acciones de asesoría: En este nivel de óptimo desempeño de la Oficina de Control Interno, realiza actividades orientadas a propiciar un espacio creativo de acompañamiento que busca la participación, el trabajo reflexivo y la integralidad coherente los diferentes planes para mejorar la gestión. En esta tarea de asesorar a las diferentes instancias de la organización, la relación con los entes externos permite complementar las acciones de acompañamiento, toda vez que brinda visiones complementarias a la de la Oficina de Control Interno.

6.3.7.1 Diagnóstico

COPACREDITO LTDA cuenta con una oficina de Control Interno cuyo objetivo es la evaluación y verificación en forma permanente de las actuaciones y operaciones que realiza la Cooperativa en cumplimiento de su misión.

- El personal diferencia los conceptos Sistema de Control Interno y Oficina de Control Interno asociando el primero a la relación de los mecanismos de control y autocontrol definidos en la Cooperativa y la segunda a la autoridad que verifica el cumplimiento de los controles establecidos.
- La Oficina de Control Interno realiza acompañamiento y recomendaciones a las diferentes áreas y procesos de la Cooperativa utilizando diferentes mecanismos de verificación: Revisión a la documentación y registros de la Cooperativa, impresión de informes generados de los sistemas de información, envío de informes a los organismos de vigilancia y supervisión, entre otros.

Esta área presenta las siguientes debilidades que afectan la efectividad del Sistema de Control Interno:

- No existe total claridad de la Jefe de Control Interno sobre las funciones, responsabilidades y alcances relacionados con el cargo.
- Falta de manuales y reglamentos administrativos aprobados y actualizados que describan las actividades de todas las áreas y de los cargos que las integran, afectando la revisión y evaluación de las operaciones realizadas.
- Falta de claridad de los procesos de seguimiento y medición que debe ejecutar el área de Control Interno.
- No se lleva el seguimiento al cumplimiento de las acciones correctivas y preventivas resultado de las revisiones llevadas a cabo por el área de Control Interno.
- No existe total claridad entre el personal sobre las funciones de la Oficina de Control Interno referente a:
 - ✓ Planificación y evaluación de la gestión de la Cooperativa.
 - ✓ Realización de procesos de auditoría interna.
 - ✓ Aplicación de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en las evaluaciones de Control Interno.

- ✓ Seguimiento de las acciones y recomendaciones formuladas por la oficina de Control Interno.
- ✓ Mecanismos utilizados para la rendición de informes de gestión y resultados de evaluaciones.
- En la agencia de Bucaramanga las revisiones a las actividades son llevadas a cabo por la Directora de Agencia y no se llevan registros de las evaluaciones ni de las acciones correctivas y preventivas que se llevan a cabo.

6.3.7.2 Propuestas de mejoramiento continuo

- Establecer formalmente las funciones, responsabilidades y alcances del Jefe de Control Interno las cuales deben quedar estipuladas en el manual de funciones y reglamento de Control Interno de la Cooperativa.
- Asignar como responsabilidad de la Oficina de Control Interno la verificación de la actualización y aprobación de los diferentes manuales y reglamentos de la Cooperativa, los cuales son la herramienta básica para la evaluación objetiva de las actividades que se ejecutan en la Cooperativa.
- Establecer formalmente los métodos y procedimientos para la realización de evaluaciones, seguimiento y medición de los procesos y actividades que se lleven a cabo en la Cooperativa por la Oficina de Control Interno, lo cual se puede llevar a cabo mediante: Listas de chequeo, generación y revisión de informes, establecimiento de un sistema de indicadores de gestión, observación directa, revisión de documentación existente, planes y cronogramas de auditorías, entre otros.
- Capacitar y sensibilizar al personal de la Cooperativa sobre la implementación de Sistemas de Control Interno efectivos, la función de la Oficina de Control Interno y la responsabilidad de cada funcionario en el desarrollo del sistema.
- Permitir a la funcionaria de Control Interno la visita de manera periódica a las instalaciones de la Agencia de Bucaramanga con el fin de realizar actividades de auditoría que permitan evaluar la gestión de la oficina.

6.4 DOCUMENTACIÓN

Este aspecto evalúa la documentación existente en la Cooperativa y su contribución al mantenimiento de un Sistema de Control Interno efectivo.

Sus componentes de estudio son:

6.4.1 Memoria institucional

Uno de los mayores problemas que tradicionalmente enfrentan las organizaciones, es la ausencia de métodos, registros y procedimientos documentados y actualizados. Al no existir documentación, la memoria institucional se concentra en cabeza de individuos aislados, y se abre la posibilidad de que el desarrollo de un proceso cualquiera sea susceptible de interpretaciones diversas.

En estos casos, es muy difícil definir parámetros de rendimiento, establecer normas de manejo, o definir metas de resultados, porque cada actividad se aproxima de manera casuística. Como consecuencia, el Sistema de Control Interno no puede actuar, pues carece de un marco de referencia operativo, y la administración debe aceptar hechos cumplidos, para los cuales naturalmente, siempre hay una explicación por tal razón este componente evalúa si la Cooperativa tiene registros de su historia, el control de acceso a los mismos por parte del personal operativo y administrativo de la Cooperativa y su aporte a la toma de decisiones.

Factores de valoración:

Informal	0 a 50 puntos	Bajo
Formal	51 a 75 puntos	Medio
Base para la toma de decisiones	76 a 100 puntos	Alto

Informal: En esta fase, las organizaciones manejan la memoria institucional a través de aquellos documentos que surgen de la dinámica de la organización, que no son de obligatoria conservación y la organización los requiere como base para fomentar su desarrollo según las características de cada entidad (videos, historias, revistas institucionales, fotografías, publicaciones, etc.)

Formal: Las organizaciones clasificadas en esta fase, utilizan documentación formal que por su importancia debe ser conservada de acuerdo a las normas establecidas para ello, de forma que garanticen la salvaguarda del patrimonio documental de cada organización (Leyes, decretos, resoluciones, acuerdos, circulares, planes estratégicos, visión, misión, informes de gestión, investigaciones, evaluaciones de desempeño, etc.)

Base para la toma de decisiones: Este factor considerado como un nivel de desarrollo alto, supone el uso de la memoria institucional como un aspecto relevante en la toma de decisiones.

6.4.1.1 Diagnóstico

COPACREDITO LTDA, cuenta con:

- Un archivo general para la conservación de las hojas de vida de asociados y la información contable.
- Un archivo muerto en el cual se almacena las hojas de vida de los asociados retirados.
- Una biblioteca donde se guardan los libros y documentos generales.
- Un archivo de manuales que está bajo la responsabilidad de la Secretaria de Gerencia.
- Una caja fuerte en cada agencia donde se archivan el dinero y títulos valores de la Cooperativa.
- La consulta de documentos y registros está basada en el registro de préstamos (formato de registro de préstamos) para el seguimiento y control de salidas y préstamos de libros y documentos.

Se pudo detectar las siguientes falencias:

- Los archivos son adecuados con respecto a la conservación, disponibilidad, consulta y seguridad de los documentos, pero se detectó que el espacio asignado para el archivo general es reducido para las necesidades futuras de la Cooperativa.
- No existen políticas definidas formalmente para el uso, manejo y acceso a la información documental del archivo general y muerto de la Cooperativa.

6.4.1.2 *Propuestas de mejoramiento continuo*

- Evaluar las necesidades de espacio físico para el archivo general de documentos y de almacenamiento de objetos, mediante la ampliación de estas áreas, clasificación de la información priorizando los últimos períodos y reasignando la información más antigua en el archivo muerto, forma de almacenamiento de documentos y registros en las carpetas y AZ, entre otros.
- Implementar controles para el acceso a los archivos de la Cooperativa mediante: Asignación de la responsabilidad del control de entradas y salidas de documentos y registros a un funcionario, creación de un registro de entradas y salidas de documentos, control de acceso restringido al área de archivos, entre otros.

6.4.2 Manuales

Este componente hace referencia a la documentación que registra las funciones, procesos y procedimientos conocidos por los funcionarios, aprobados por la Alta Dirección o quien tenga la competencia, y actualizados de acuerdo a los cambios presentados por la organización.

Factores de Valoración:

Actualizados	0 a 50 puntos	Bajo
Difundidos y socializados	51 a 75 puntos	Medio
Aplicados	76 a 100 puntos	Alto

Actualizados: El esquema organizacional de la Cooperativa cuenta y esta acorde con los manuales, estos reflejan los procesos requeridos para el cumplimiento de la misión institucional. Los manuales cuentan con una metodología para su fácil actualización y aplicación dejando registrado la fecha, tipo de novedad, contenido y descripción del cambio, versión, y responsables.

Difundidos y socializados: Los manuales son dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. La organización cuenta con mecanismos que garanticen su adecuada difusión.

Aplicados: Los manuales cumplen con la función para la cual fueron creados; se evalúa su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. Cuando se evalúa su aplicabilidad se establece el grado de efectividad de los manuales en la organización.

6.4.2.1 Diagnóstico

- La Cooperativa posee los siguientes manuales necesarios para el cumplimiento de su objeto social:
 - ✓ Manual de funciones y reglamento interno de trabajo.
 - ✓ Manual de crédito y cartera.
 - ✓ Manual de procedimientos de ahorro.
 - ✓ Manual de procedimientos de CDACTS.
 - ✓ Manuales de sistemas y programas de Internet.
 - ✓ Manual sobre prevención y lavado de activos.
 - ✓ Manual de Junta de Vigilancia.
 - ✓ Manual de procedimientos para el envío de información de movimientos de tarjetas débitos a la agencia de Bucaramanga.
 - ✓ Manual de líneas de crédito.

- La Cooperativa posee los siguientes reglamentos necesarios para el cumplimiento de su objeto social:
 - ✓ Reglamentos estatutarios.
 - ✓ Reglamento de ahorradario.
 - ✓ Reglamento de comité de apoyo Agencia Bucaramanga.
 - ✓ Reglamento de CDACT.
 - ✓ Reglamento de la Junta de Vigilancia.
 - ✓ Reglamento de Riesgo de Liquidez.
 - ✓ Reglamento de ahorro.
 - ✓ Reglamento de Control Interno.
 - ✓ Reglamento del Consejo de Administración.
 - ✓ Reglamento de crédito.
 - ✓ Reglamento del comité evaluador de cartera.
 - ✓ Reglamento de solidaridad.
 - ✓ Reglamento de tarjeta débito.
 - ✓ Reglamento de comité de recreación.
 - ✓ Reglamento de aportes.
 - ✓ Reglamento de educación.
 - ✓ Reglamento del fondo rotativo de vivienda.

De los cuales se pudo detectar las siguientes falencias:

- No se encuentran aprobados oficialmente por la Cooperativa.
- No se encuentran actualizados.
- No se han dado a conocer oficialmente a todo el personal.
- No se tienen impresos la totalidad de los manuales y reglamentos con que cuenta la Cooperativa.
- No se tiene definido los responsables de la actualización y control de los mismos.

6.4.2.2 Propuestas de mejoramiento continuo

- Evaluar la existencia, funcionabilidad y disponibilidad de consulta de los manuales y reglamentos con que cuenta la Cooperativa, y en caso de ser necesario, actualizarlos, fusionarlos o eliminarlos permanentemente.
- Aprobar oficialmente los manuales y reglamentos que se consideren necesarios para el desarrollo de las actividades de la Cooperativa, teniendo en cuenta criterios de eficiencia.
- Sensibilizar al personal sobre los manuales y reglamentos aprobados referente a su uso, acceso y responsabilidades con los mismos.
- Asignar copias de los manuales y reglamentos a las distintas áreas que desarrollen labores referentes al objetivo del documento.
- Delegar la responsabilidad a un funcionario sobre la actualización y control de los manuales y reglamentos basados en los cambios que se generen en la Cooperativa.
- Adecuar el manual sobre lavado de activos a la Cooperativa.

6.4.3 Documentación de la normatividad

Evalúa la accesibilidad, responsabilidad y comunicación de los documentos que contiene la normatividad externa (Leyes, decretos, directivas presidenciales) o Interna (Acuerdos, estatutos, resoluciones, reglamentos, circulares) que rigen a la Cooperativa.

Factores de Valoración:

Conocimiento	0 a 50 puntos	Bajo
Compilación	51 a 75 puntos	Medio
Difusión y aplicación	76 a 100 puntos	Alto

Conocimiento: Hace referencia al conocimiento de las normas y políticas tanto externas como internas en los diversos niveles de la organización de manera informal, las cuales no se encuentran en archivos o documentos de fácil acceso para todo el personal de la Cooperativa.

Compilación: Reunión sistemática de las normas en un archivo o documento de fácil acceso para todos el personal de la Cooperativa.

Difusión y aplicación: Las normas se están aplicando y han sido oportunamente difundidas.

6.4.3.1 Diagnóstico

- La normatividad es comunicada al personal mediante memorandos y circulares de la Gerencia. La Oficina de Control Interno constantemente se actualiza sobre las últimas disposiciones de ley que cubren al sector cooperativo, la cual informa a la Gerencia para su posterior comunicación al personal operativo y administrativo.

Sin embargo se pudo detectar:

- No existe claridad por parte del personal sobre la consulta, acceso, responsables y mecanismos para la difusión de la normatividad que rige a la Cooperativa.

- Falta capacitar al personal en temas referentes a la normatividad que rige al sector cooperativo a fin de poder prestar un mejor servicio a los asociados y al cumplimiento de los requisitos exigidos por las entidades de vigilancia y control como es el caso del control para el lavado de activos.

6.4.3.2 Propuestas de mejoramiento continuo

- Delegar la responsabilidad al área de Control Interno sobre la consulta y difusión de los cambios en la normatividad del sector cooperativo al personal administrativo de la Cooperativa.
- Sensibilizar y capacitar al personal administrativo y operativo sobre los cambios normativos que se den en el sector cooperativo, con el fin de que el personal pueda ejecutar correctamente sus funciones de acuerdo a las nuevas disposiciones, prestar un mejor servicio a sus asociados y presentar correctamente los informes que requieran los organismos de control y vigilancia.

6.5 RETROALIMENTACIÓN

Tiene que ver con la efectividad de la comunicación de la entidad y es la fase final y dinamizadora del Sistema de Control Interno, que busca precisamente generar al interior una cultura de autocontrol que permita mejorar la gestión y resultados de la organización.

En las entidades se han diseñado mecanismos motores de gestión que de ser utilizados adecuadamente permiten corregir, encausar o motivar comportamientos estructurales como resultado de las recomendaciones de las Oficinas de Control Interno, tales como los convenios de desempeño, planes de mejoramiento continuo, entre otros.

En efecto, el valor de la función evaluadora de la Oficina de Control Interno no radica en la detección de hallazgos reportados o en la emisión de recomendaciones sino en la efectividad de las acciones implantadas.

Si bien es cierto, el seguimiento debe hacerse sobre el cumplimiento de los acuerdos y compromisos dentro de un término prudencial para medir su aplicación, no basta que las Oficinas de Control Interno asesoren esta aplicación, sino el compromiso de los diferentes actores o responsables de su ejecución en la entidad.

Sus componentes de estudio son:

6.5.1 Plan de mejoramiento continuo

Se entiende que desarrollar e implementar un Sistema de Evaluación y Control de gestión debe conllevar a que al interior de la organización se tomen acciones que permitan el mejoramiento de la gestión, por esta razón los planes de mejoramiento deben ser un concepto gerencial que represente los esfuerzos realizados por todos los niveles de la

Cooperativa como medio para mejorar sus resultados, y no solamente teniendo en cuenta las evaluaciones que se realicen al interior de la entidad ya sea por entes externos o internos, por tal razón este componente evalúa si se han formulado planes para mejorar algunas deficiencias en las operaciones de la Cooperativa y los mecanismos para evaluar el cumplimiento de los mismos.

Factores de valoración:

Concertado y formulado	0 a 50 puntos	Bajo
Puesta en marcha	51 a 75 puntos	Medio
Cumplimiento	76 a 100 puntos	Alto

Concertado y formulado: El plan de mejoramiento ha sido previamente concertado con los responsables del proceso y se ha formulado sobre temas claramente definidos, así como la conexión y pertinencia entre ellos en el mejoramiento de la gestión.

Puesta en marcha: La puesta en marcha del plan de mejoramiento cuenta de la voluntad y compromiso de quienes tienen la responsabilidad de su ejecución.

Cumplimiento: Este factor se enmarca en la materialización de las acciones de mejoramiento y se ven reflejadas en el desempeño de la organización.

6.5.1.1 Diagnóstico

- La Cooperativa no cuenta con un plan de mejoramiento continuo formalmente establecido de acuerdo a las sugerencias del personal, la oficina de Control Interno y demás organismos de control, aunque se si han definido acciones y propuestas de mejora continua. La definición de un plan de mejoramiento continuo en la Cooperativa debe incluir:
 - ✓ Propuestas de acciones de mejoramiento de la gestión de la entidad.
 - ✓ Cronograma de actividades para el cumplimiento del plan de mejoramiento continuo.
 - ✓ Responsables del cumplimiento y verificación del plan de mejoramiento continuo.

6.5.1.2 Propuestas de mejoramiento continuo

- Establecer formalmente un plan de mejoramiento continuo que permita identificar las acciones de mejoramiento de la gestión de la Cooperativa, cronograma de actividades y responsables del cumplimiento y verificación de las actividades.

En el [ANEXO 8. Plan de Mejoramiento Continuo](#), se detalla el formato propuesto para la identificación y control de actividades de mejora.

6.5.2 Seguimiento

El seguimiento identifica logros y debilidades, establece los correctivos requeridos para obtener los resultados esperados, monitorea e identifica aciertos o fallas en el diseño y la ejecución, brinda elementos que clarifican y sustentan ajustes a los objetivos y acciones, e identifica problemas recurrentes que requieren mayor atención.

Factores de valoración:

Programado	0 a 50 puntos	Bajo
Oportuno	51 a 75 puntos	Medio
Acompañamiento a las acciones	76 a 100 puntos	Alto

Programado: El monitoreo se planea en forma periódica, oportuna a través de una programación de las actividades a realizar.

Oportuno: Se tienen definidas unas variables de seguimiento, para oportunamente evaluar el grado de cumplimiento de lo programado, valorando las necesidades que en determinado momento justifica ajustes a lo inicialmente programado.

Acompañamiento a las acciones: A través del seguimiento se apoya el cumplimiento de los procesos que contribuyen al logro de los fines misionales.

6.5.2.1 Diagnóstico

- Se realiza constantemente el seguimiento, medición y análisis de los procesos y actividades de **COPACREDITO LTDA**; esto se pudo evidenciar mediante:
 - ✓ Designación de un Revisor Fiscal y un área de Control Interno las cuales cumplen funciones específicas de revisión y seguimiento a las decisiones y actividades de la cooperativa.
 - ✓ Elaboración de informes entregados semanalmente por el área de Sistemas a la Gerencia sobre índices de morosidad, listado de morosidad de los asociados y saldos totalizados de las cuentas de ahorro. Estos informes hacen parte de los requeridos por los diversos Comités, Gerencia y Concejo de Administración para la toma de decisiones.
 - ✓ Revisión permanente de control interno de los documentos de pago o retiros, comprobantes de contabilidad, contratos en general que se llevan a cabo en la cooperativa a fin de verificar el cumplimiento de los requisitos.
 - ✓ Verificación del fondo de liquidez de la cooperativa el último día de cada mes.
 - ✓ Entre otros.
- Se encuentran determinados algunos de los procesos de seguimiento y medición a realizar: Verificación de novedades, estudios de crédito, análisis a listado de morosidades, análisis de índice de liquidez, análisis de informes de movimientos de tarjetas débito, entre otros; y los dispositivos de medición y seguimiento necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados: Sistema de ahorro y crédito en el que se puede verificar estadísticas de

- ahorro y crédito; sistema de contabilidad, entre otros.
- Se tienen establecidos métodos para evaluar la satisfacción del cliente:
 - ✓ Encuestas a asociados.
 - ✓ Resultados de la Asamblea General de asociados.
 - ✓ Encuestas a cursos y actividades de la cooperativa.
 - ✓ El buzón de sugerencias.
 - ✓ Sugerencias por Internet e Intranet de ECOPETROL.
 - ✓ Comunicación verbal o escrita con los asociados.

Sin embargo se detectaron las siguientes falencias:

- Los procesos de seguimiento y medición están orientados a la parte financiera y a los productos más representativos de la cooperativa (ahorro y crédito) y no a la gestión integral de la cooperativa.
- No se mantienen registros sobre los resultados de los mantenimientos, adiciones o modificaciones a los sistemas ni la verificación de estos cambios. No se realiza un seguimiento del comportamiento del proceso en intervalos de tiempo en el caso de adiciones que se le hagan a los sistemas.
- No se tienen establecidos criterios para la utilización de la información sobre la percepción del cliente; esta información esta siendo manejada informalmente dentro de la cooperativa.
- No se lleva un control sobre los registros que evidencien la percepción del cliente sobre la calidad del servicio, especialmente en el tratamiento de quejas y reclamos.
- El buzón de sugerencias en la oficina de Barrancabermeja no está siendo utilizado por los usuarios.
- Las encuestas utilizadas por los comités de educación y recreación no están siendo evaluadas según el formato correspondiente sino que se realiza un informe muy general sobre las entrevistas realizadas.

6.5.2.2 Propuestas de mejoramiento continuo

- Revisar los procesos de seguimiento, medición y análisis de procesos ya que se detectó que se requiere un mayor seguimiento a las falencias detectadas por Control Interno con el fin de garantizar la toma de acciones correctivas y verificar el cumplimiento de las mismas.
- Evaluar y planificar los requerimientos por parte del personal de adiciones y modificaciones a los sistemas de información para llevar un mejor control sobre los mismos.
- Establecer registros de los resultados de los mantenimientos y adiciones llevadas a cabo a los equipos y software utilizados en el seguimiento y medición de los procesos, con el fin de evaluar que estos estén conformes y puedan garantizar el control y seguimiento de los procesos.

Para la evaluación de la efectividad del Sistema de Control Interno de **COPACREDITO LTDA**, la autora del proyecto calificó con base en el diagnóstico realizado los componentes correspondientes a las cinco fases, los cuales se subdividieron, en todos los casos, en tres

factores de valoración, a los cuales les corresponden escalonadamente las escalas de Bajo, Medio y Alto.

Una vez evaluada cada una de las fases y sus respectivos componentes, se valoraron según la siguiente escala:

Cuadro 22. Escala de valoración de fases y componentes del Sistema de Control Interno

FASES	BAJO	MEDIO	ALTO
Ambiente de Control	0 - 200	201 - 300	301 - 400
Administración del Riesgo	0 - 150	151 - 225	226 - 300
Operacionalización de los elementos del Sistema de Control Interno	0 - 350	351 - 525	526 - 700
Documentación	0 - 150	151 - 225	226 - 300
Retroalimentación	0 - 100	101 - 150	151 - 200
TOTAL	0 - 950	955 - 1425	1430 - 1900

Para la clasificación general de desarrollo del Sistema de Control Interno en la Cooperativa, se establece la escala: Alto, Medio, Bajo.

En la calificación se consideran los siguientes rangos:

Bajo desarrollo del Sistema de Control Interno	Menor de 950 puntos
Medio desarrollo del Sistema de Control Interno	De 955 a 1425 puntos
Alto desarrollo del Sistema de Control Interno	De 1430 a 1900 puntos

El resultado a la evaluación al Sistema de Control Interno se detalla en el [ANEXO 9. Evaluación de la efectividad del Sistema de Control Interno de COPACREDITO](#), del cual se puede concluir que la Cooperativa con un total de **1045 puntos** se encuentra en un **nivel medio de desarrollo** de su Sistema de Control Interno.

7 DISEÑO DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES ACTIVOS Y JUBILADOS DE ECOPETROL COPACREDITO LTDA

7.1 CONTENIDO DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO

A continuación se relaciona la estructura general que recoge los aspectos más relevantes que contiene el Manual de Control Interno de **COPACREDITO LTDA**:

7.1.1 Portada

La portada o carátula contiene:

- El nombre de la Entidad.
- Título del Manual.
- Ciudad y fecha de realización del manual.

7.1.2 Tabla de contenido

Presenta los títulos de las secciones incluidas y la ubicación de las mismas, siendo claras en cuanto a la numeración, codificación de las secciones, figuras, diagramas, tablas, etc.

7.1.3 Introducción

Breve descripción de los antecedentes, objetivos del manual, contenido y su aplicación a la Cooperativa.

7.1.4 Acto administrativo

Texto del acto administrativo emitido por el Consejo de Administración que aprueba el Manual de Control Interno de la Cooperativa.

7.1.5 Alcance y campo de aplicación

Define claramente la organización para la cual el manual se aplica e identifica a quienes está dirigido el manual especificando el área o áreas que tienen relación con el mismo.

7.1.6 Manejo y conservación del manual

Se detallan las orientaciones específicas sobre la forma en que se debe manipular y conservar el manual haciendo referencia a como deberá actualizarse y los responsables de su manejo y actualización.

7.1.7 Actualización

Parte del manual que permite realizar las actualizaciones a que haya lugar. Las actualizaciones se registrarán en el formato que se detalla en el [ANEXO 10. Control de actualizaciones.](#)

El registro se llevará de manera cronológica, incorporando al manual las hojas con los cambios generados y extrayendo aquellas que han perdido vigencia; sin olvidar las modificaciones que se lleven a cabo en el manual.

7.1.8 Relación de elementos del Sistema de Control Interno

Describe cada uno de los elementos que hacen parte del diseño e implementación de un adecuado Sistema de Control Interno en una organización, partiendo de un marco conceptual, la descripción de la estructura organizacional de la Oficina de Control interno, el análisis de riesgos y el desarrollo de procedimientos para la evaluación de Control Interno en la Cooperativa.

7.1.9 Glosario

Incluye el significado de los términos utilizados en el Manual de Control Interno de la Cooperativa.

7.1.10 Bibliografía

Muestra la reseña bibliográfica de la literatura utilizada en el Manual de Control Interno de la Cooperativa.

7.2 METODOLOGIA UTILIZADA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO

La metodología utilizada en la elaboración del Manual de Control Interno de la Cooperativa consistió en la ejecución de una serie de etapas donde se trabajó conjuntamente con el personal y el Jefe de Control Interno en la evaluación al Sistema de Control Interno detectándose las debilidades y falencias del mismo, a fin de formular los aspectos relevantes consignados en el manual para el establecimiento de un Sistema de Control Interno efectivo.

A continuación se describen las etapas que se llevaron a cabo para la elaboración del Manual de Control Interno:

- Conocimiento de la organización: Esta etapa consistió en el conocimiento de la Cooperativa, su objetivo social, áreas que la conforman y el personal de trabajo.
- Investigación sobre los Sistemas de Control Interno y Sistemas de Evaluación y Control de Gestión: Esta etapa consistió en la investigación sobre los Sistemas de Control Interno y Sistemas de Evaluación y Control de Gestión, sus componentes e implementación en las organizaciones; además, incluyó las entrevistas con expertos en temas referentes a: Cooperativismo, normatividad del sector cooperativo, control interno e indicadores de gestión.
- Planificación del trabajo: Esta etapa consistió en la elaboración de un cronograma de trabajo donde se presentaba la selección de las áreas y el personal a entrevistar para la evaluación del Sistema de Control Interno y Sistema de Evaluación y Control de Gestión de la Cooperativa.
- Desarrollo de formatos: Esta etapa consistió en la elaboración de un cuestionario de preguntas y la lista de chequeo para el levantamiento de la información durante las entrevistas con el personal operativo y administrativo basados en el conocimiento adquirido de los Sistemas de Control Interno y Sistemas de Evaluación y Control de Gestión. Los formatos se detallan en el [ANEXO 1. Entrevista al personal operativo y administrativo de COPACREDITO LTDA](#) y en el [ANEXO 2. Lista de chequeo para la evaluación al Sistema de Control Interno de COPACREDITO LTDA.](#)
- Aplicación de entrevistas al personal: Esta etapa consistió en la aplicación del cuestionario y la lista de chequeo durante la realización de las entrevistas al personal operativo y administrativo de la Cooperativa.
- Revisión de la documentación de la Cooperativa: Esta etapa consistió en la revisión de los manuales, formatos, registros y sistemas de información de la Cooperativa.
- Revisión y análisis de los resultados: Esta etapa consistió en el análisis a los resultados de los cuestionarios, las listas de chequeo y la revisión de la documentación de la Cooperativa evaluando los aspectos y fases de los Sistemas de Control Interno.

- Elaboración del diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa: Con base en los resultados obtenidos en las etapas anteriores se elaboró el diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa.
- Diseño del Manual de Control Interno: Esta etapa consistió en la elaboración del Manual de Control Interno. La estructura definida en el manual se basó en las debilidades y falencias detectadas durante el diagnóstico y la consulta sobre los elementos relevantes para la implementación de Sistemas de Control Interno efectivos en las organizaciones del sector público colombiano.
- Revisión y aprobación del manual por parte de la Alta Dirección: Esta etapa consistió en la revisión final y aprobación del manual por parte de la Alta Dirección de la Cooperativa.
- Sensibilización y capacitación del Manual de Control Interno al personal: Esta etapa consistió en la sensibilización y capacitación al personal sobre el Manual de Control Interno específicamente en su manejo, conservación y elementos estipulados para el efectivo desarrollo de un Sistema de Control Interno en la Cooperativa.
- Entrega del Manual a las áreas encargadas: Después de estar oficialmente aprobado el Manual de Control Interno se pasó a la entrega de las copias de las áreas responsables de su manejo, conservación y ejecución de los elementos estipulados en el manual.

El Manual de Control Interno de la Cooperativa se presenta en el [ANEXO 11. Manual de Control Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los trabajadores activos y jubilados de ECOPETROL COPACREDITO LTDA.](#)

8 DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES ACTIVOS Y JUBILADOS DE ECOPETROL COPACREDITO LTDA

8.1 CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

A continuación se relaciona la estructura general que recoge los aspectos más relevantes que contiene el Manual de Procesos y Procedimientos de **COPACREDITO LTDA**:

8.1.1 Portada

La portada o carátula contiene:

- El nombre de la Entidad.
- Título del manual.
- Ciudad y fecha de realización del manual.

8.1.2 Tabla de contenido

Presenta los títulos de las secciones incluidas y la ubicación de las mismas, siendo claras en cuanto a la numeración, codificación de las secciones, figuras, diagramas, tablas, etc.

8.1.3 Introducción

Breve descripción de los antecedentes, objetivos del manual, contenido y su aplicación a la Cooperativa.

8.1.4 Acto administrativo

Texto del acto administrativo emitido por el Consejo de Administración que aprueba el Manual de Procesos y Procedimientos.

8.1.5 Alcance y campo de aplicación

Define claramente la organización para la cual el manual se aplica e identifica a quienes esta dirigido el manual especificando el área o áreas que tienen relación con el mismo.

8.1.6 Manejo y conservación del manual

Se detallan las orientaciones específicas sobre la forma en que se debe manipular y conservar el manual haciendo referencia a como deberá actualizarse y los responsables de su manejo y actualización.

8.1.7 Actualización

Parte del manual que permite realizar las actualizaciones a que haya lugar. Las actualizaciones se registrarán en el formato que se detalla en el [ANEXO 10. Control de actualizaciones.](#)

El registro de actualizaciones se llevará de manera cronológica, incorporando al manual las hojas con los cambios generados y extrayendo aquellas que han perdido vigencia; sin olvidar las modificaciones a los diagramas de flujo o flujogramas a que corresponda el proceso o procedimiento.

8.1.8 Gestión de procesos

Describe los fundamentos teóricos para el establecimiento de una adecuada gestión de procesos en la Cooperativa y cada uno de los procesos y procedimientos definidos en el alcance del manual.

8.1.9 Glosario

Incluye el significado de los términos utilizados en el Manual de Procesos y Procedimientos de la Cooperativa.

8.1.10 Bibliografía

Muestra la reseña bibliográfica de la literatura utilizada en el Manual de Procesos y Procedimientos de la Cooperativa.

8.2 METODOLOGIA UTILIZADA EN LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

La metodología utilizada en la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos de la Cooperativa consistió en la ejecución de una serie de etapas en donde se trabajó conjuntamente con el personal en la identificación, descripción y clasificación de los procesos y procedimientos misionales y de apoyo que se ejecutan en miras al cumplimiento de la misión organizacional.

A continuación se describen las etapas que se llevaron a cabo para la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos:

- Conocimiento de la organización: Esta etapa consistió en el conocimiento de la Cooperativa, su objetivo social, áreas que la conforman y el personal de trabajo.
- Planificación del trabajo: Esta etapa consistió en la elaboración de un cronograma de trabajo donde se presentaba la selección de las áreas y el personal a entrevistar para la identificación y levantamiento de los procesos y procedimientos de la Cooperativa.
- Revisión de la documentación existente: Esta etapa consistió en la revisión de los manuales y reglamentos de la Cooperativa.
- Desarrollo de formatos: Esta etapa consistió en la elaboración de formatos para el levantamiento de la información durante las entrevistas con el personal. El formato se detalla en el [ANEXO 12. Descripción de procesos y procedimientos de COPACREDITO LTDA.](#)
- Aplicación de entrevistas al personal: Esta etapa consistió en la realización de las entrevistas al personal de la Cooperativa lo que permitió detallar los procesos y procedimientos de la misma, así como las oportunidades de mejora a los mismos.
- Revisión y análisis de los resultados: Esta etapa consistió en la revisión y análisis a los procesos y procedimientos de la Cooperativa identificándose oportunidades de mejoras a los mismos, mediante la reducción de actividades que no agregan valor y propuesta de métodos para la realización de los procedimientos.
- Diseño del manual de procesos y procedimientos: Esta etapa consistió en la elaboración del mapa de procesos, caracterizaciones y diagramas de flujos.
- Revisión y aprobación del manual por parte del personal y la Alta Dirección: Esta etapa consistió en la revisión final y aprobación del manual por parte del personal y la Alta Dirección.
- Sensibilización y capacitación del Manual de Procesos y Procedimientos al personal: Esta etapa consistió en la sensibilización y capacitación sobre el Manual de Procesos y Procedimientos al personal específicamente en su manejo, conservación y responsabilidad en la ejecución de las actividades y controles estipulados.

- Entrega del Manual a las áreas encargadas: Después de estar oficialmente aprobado el Manual de Procesos y Procedimientos se pasó a la entrega de copias a las áreas responsables de su manejo, conservación y ejecución de actividades y controles estipulados en el manual.

El Manual de Procesos y Procedimientos de la Cooperativa se presenta en el [ANEXO 13. Manual de Procesos y Procedimientos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los trabajadores activos y jubilados de ECOPETROL COPACREDITO LTDA.](#)

9 DISEÑO DEL MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS TRABAJADORES ACTIVOS Y JUBILADOS DE ECOPETROL COPACREDITO LTDA

9.1 CONTENIDO DEL MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN

A continuación se relaciona la estructura general que recoge los aspectos más relevantes que contiene el Manual de Indicadores de Gestión de **COPACREDITO LTDA**:

9.1.1 Portada

La portada o carátula contiene:

- El nombre de la Entidad.
- Título del manual.
- Ciudad y fecha de realización del manual.

9.1.2 Tabla de contenido

Presenta los títulos de las secciones incluidas y la ubicación de las mismas, siendo claras en cuanto a la numeración, codificación de las secciones, figuras, diagramas, tablas, etc.

9.1.3 Introducción

Breve descripción de los antecedentes, objetivos del manual, contenido y su aplicación a la Cooperativa.

9.1.4 Acto administrativo

Texto del acto administrativo emitido por el Consejo de Administración que aprueba el Manual de Indicadores de Gestión.

9.1.5 Alcance y campo de aplicación

Define claramente la organización para la cual el manual se aplica e identifica a quienes esta dirigido el manual especificando el área o áreas que tienen relación con el mismo.

9.1.6 Manejo y conservación del manual

Se detallan las orientaciones específicas sobre la forma en que se debe manipular y conservar el manual haciendo referencia a como deberá actualizarse y los responsables de su manejo y actualización.

9.1.7 Actualización

Parte del manual que permite realizar las actualizaciones a que haya lugar. Las actualizaciones se registrarán en el formato que se detalla en el [ANEXO 10. Control de actualizaciones.](#)

El registro de actualizaciones se llevará de manera cronológica, incorporando al manual las hojas con los cambios generados y extrayendo aquellas que han perdido vigencia.

9.1.8 Sistema de evaluación y control de gestión

Describe los fundamentos teóricos para el establecimiento de un sistema de evaluación y control de gestión en la Cooperativa y la relación de indicadores definidos por la Cooperativa.

9.1.9 Glosario

Incluye el significado de los términos utilizados en el Manual de Indicadores de Gestión de la Cooperativa.

9.1.10 Bibliografía

Muestra la reseña bibliográfica de la literatura utilizada en el Manual de Indicadores de Gestión de la Cooperativa.

9.2 METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN

La metodología utilizada se fundamentó en la implementación de sistemas de evaluación y control de gestión bajo un enfoque de cinco perspectivas que abordan a la Cooperativa de manera integral, tomando como punto de partida el proceso administrativo, para desarrollar todos los elementos del Sistema de Control Interno.

A partir de este concepto, se describe la metodología utilizada en el diseño y establecimiento del sistema de indicadores de gestión de **COPACREDITO LTDA**:

- Consulta sobre la implementación de indicadores de gestión en las organizaciones por parte del autor: Esta etapa consistió en la consulta y estudio por parte del autor sobre la implementación de indicadores de gestión en las organizaciones, con el objetivo de identificar la metodología más apropiada para el diseño y levantamiento del sistema de indicadores de la Cooperativa.

El modelo utilizado se basó en los sistemas de evaluación y control de gestión y los cuadros de mando integral mediante la identificación de cinco (5) perspectivas de estudio.

- Diseño de la hoja metodológica para la construcción de los indicadores: Definido el modelo y la metodología a utilizar para el establecimiento del sistema de indicadores de gestión, se procedió al diseño de un formato para la construcción de los indicadores.

La Hoja Metodológica para la construcción de indicadores de gestión es una herramienta que facilita la identificación y el levantamiento de los indicadores, la cual se detalla en el [ANEXO 14. Hoja metodológica para la construcción de los Indicadores de Gestión de COPACREDITO LTDA.](#)

- Conformación del grupo de trabajo: Esta etapa consistió en la conformación de máximo seis (6) personas quienes serían los responsables de liderar el proceso de diseño y establecimiento del sistema de indicadores de gestión en la Cooperativa.
- Sensibilización y capacitación sobre el modelo definido para la construcción de los indicadores al grupo de trabajo: Establecido el grupo de trabajo se prosiguió a la sensibilización y capacitación del modelo definido para la construcción de los indicadores en la Cooperativa, así como, las instrucciones necesarias para el correcto diligenciamiento de la hoja metodológica. En esta etapa se dio lugar a la revisión, aclaración de dudas y aprobación del modelo a utilizar por el grupo de trabajo.
- Aplicación de la hoja metodológica para la construcción de los indicadores: Una vez sensibilizado y capacitado el personal sobre el modelo aprobado, se pasó al levantamiento de los indicadores mediante el diligenciamiento de la hoja metodológica de manera grupal basados en las cinco (5) perspectivas definidas para la construcción del sistema de indicadores de gestión de la Cooperativa.
- Revisión y análisis de los resultados por parte de la Alta Dirección: Esta etapa consistió en la revisión y análisis de los resultados obtenidos en la etapa de aplicación de la hoja metodológica.
- Diseño del Manual de Indicadores de Gestión: Una vez revisado los resultados obtenidos y realizada las correcciones pertinentes se pasó a la elaboración del Manual de Indicadores de Gestión de la Cooperativa.
- Revisión y aprobación del manual por parte del personal y el Consejo de Administración: Esta etapa consistió en la revisión final y aprobación del manual por parte del personal y la Alta Dirección.
- Sensibilización y capacitación del Manual de Indicadores de Gestión al personal y la Alta Dirección: Esta etapa consistió en la sensibilización y capacitación sobre el Manual de Indicadores de Gestión al personal y la Alta Dirección específicamente en su manejo, conservación y responsabilidad en la ejecución y evaluación de los indicadores estipulados.
- Entrega del Manual a las áreas encargadas: Después de estar oficialmente aprobado el Manual de Indicadores de Gestión se pasó a la entrega de copias a las áreas responsables de su manejo, conservación, ejecución y evaluación de indicadores estipulados en el manual.

El Manual de Indicadores de Gestión de la Cooperativa se presenta en el [ANEXO 15. Manual de Indicadores de Gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los trabajadores activos y jubilados de ECOPETROL COPACREDITO LTDA.](#)

CONCLUSIONES

- Los Sistemas de Control Interno y Evaluación y Control de Gestión permite a cualquier tipo de organización a mejorar continuamente sus procesos y actividades, mediante el control, medición y seguimiento de los mismos maximizando la gestión y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- La implementación de un Sistemas de Control Interno y de Evaluación y Control de Gestión en las organizaciones es responsabilidad de la Alta Dirección, la cual debe velar por su adecuada observancia y funcionalidad.
- La Oficina de Control Interno es un componente de los Sistemas de Control Interno, cuyo objetivo principal es asesorar a la Alta Dirección sobre la efectividad del Control Interno de la entidad mediante el acompañamiento y evaluación de las distintas actividades y procesos que se llevan a cabo a fin de dar cumplimiento con el objetivo social de la organización.
- El establecimiento de un Sistema de Control Interno efectivo parte de la creación de un ambiente de trabajo autocontrolado, la identificación y manejo de los riesgos a los que se ve expuesta la entidad, la definición de actividades de control para la minimización de los riesgos, la evaluación permanente al Control Interno y la realización de propuestas de mejoramiento continuo de la entidad.
- La responsabilidad de la ejecución del Control Interno en la entidad es de todos los actores organizacionales en el cumplimiento de las funciones que le han sido asignadas.
- La identificación, estandarización y documentación de los procesos facilita la gestión de procesos, así mismo la evaluación de la efectividad de las operaciones primer elemento del Control Interno.
- Los indicadores de gestión permiten a la Alta Dirección evaluar constantemente su gestión mediante la identificación previa de metas y objetivos a alcanzar por la entidad.
- Los resultados obtenidos de los indicadores e informes de gestión del período permitirán a la Alta Dirección evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos enmarcados dentro de un ciclo de mejoramiento continuo donde se desarrollaran acciones para corregir, evitar o redireccionar las diferentes actividades a fin de alcanzar la excelencia en la gestión.
- Los manuales de Control Interno, Procesos y Procedimientos e Indicadores de Gestión son guías estructuradas que permiten a la Alta Dirección y el personal el establecimiento de un Sistema de Control Interno y de Evaluación y Control de Gestión efectivos.

BIBLIOGRAFIA

Control Interno: Estructura conceptual integrada, Mantilla Blanco Samuel Alberto, Santafé de Bogotá, Ecoe Ediciones, 1998.

Normatividad de Control Interno, Departamento Administrativo de la función pública, Oficina de Control Interno, 2002.

Guía para el Diseño de un Sistema de Evaluación y Control de Gestión, Departamento Administrativo de la Función Pública, Santafé de Bogotá, 2002.

Indicadores de Gestión, R. Linares, 2002.

Guía metodológica para el fortalecimiento y evaluación del Sistema de Control Interno, Departamento Administrativo de la Función Pública, Santafe de Bogotá, 2002.

Guía integral para la racionalización de trámites, procesos y procedimientos, Departamento Administrativo de la Función Pública, Santafé de Bogotá, 2002.

Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas, José Hernando Bahamón L, Universidad ICESI, 2002.

Rol de las Oficinas de Control Interno o quien haga sus veces, Departamento Administrativo de la Función Pública, Santafé de Bogotá, 2002.

FUENTES INFORMÁTICAS

http://www.supersolidaria.gov.co/centro_doc/centro_disc_pres.html.

<http://www.mundocoop.com.ar/cooperativismo/index.html>.

http://www.dafp.gov.co/leyes/L0079_88.HTM.

http://www.secretariasenado.gov.co/leyes/L0454_98.HTM.

http://www.supersolidaria.gov.co/sector_solidario/legislacion_coop/index_legis.html.

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/fin/auditoria.htm>.

ANEXOS