



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, 10 de diciembre de 2019

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

YESICA PAOLA MARTINEZ ORDOÑEZ, con C.C. No. 1.083.912.693,

DIANA MARCELA STERLING PENAGOS, con C.C. No. 1.080.934.306,

_____, con C.C. No. _____,

_____, con C.C. No. _____,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o proyecto desarrollo titulado MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL MACIZO COLOMBIANO presentado y aprobado en el año 2019 como requisito para optar al título de ESPECIALISTA EN REVISORÍA FISCAL Y AUDITORIA;

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Vigilada Mineducación



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: Jessica Paola Martinez O.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: _____



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL MACIZO COLOMBIANO.

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
STERLING PENAGOS	DIANA MARCELA
MARTINEZ ORDOÑEZ	YESICA PAOLA

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
CUBILLOS IBATA	ANA DERLY

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
CASTAÑEDA MUÑOZ	JULIAN DAVID
GUTIERRES PEÑA	ALMA YISETH

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: ESPECIALISTA EN REVISORÍA FISCAL Y AUDITORIA

FACULTAD: FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA O POSGRADO: CONTADURÍA PÚBLICA

CIUDAD: NEIVA - HUILA

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2019

NÚMERO DE PÁGINAS: 87

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas Fotografías Grabaciones en discos Ilustraciones en general Grabados
Láminas Litografías Mapas Música impresa Planos Retratos Sin ilustraciones
Tablas o Cuadros



SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

Español	Ingles	Español	Ingles
<u>Socio</u>	<u>Parther</u>	6 <u>Análisis externo</u>	<u>External analysis</u>
<u>Radio de acción</u>	<u>Action ratio</u>	7 <u>Análisis interno</u>	<u>Internal analysis</u>
<u>Plan de rodamiento</u>	<u>Bearing plan</u>	8 <u>Control Interno</u>	<u>Internal control</u>
<u>Planilla de viaje ocasional</u>	<u>Occasional travel form</u>	9 <u>Seguimiento</u>	<u>Tracing</u>
<u>Ruta</u>	<u>Route</u>	10 <u>Direccionamiento</u>	<u>Addressing</u>

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

El proyecto desarrollo fue aplicado a la COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL MACIZO COLOMBIANO – COOTRANSMACIZO, empresa de transporte terrestre de pasajeros ubicada en el Municipio de Isnos Huila. El trabajo se realizó con el objetivo de proponer un modelo de control interno basado en la matriz DOFA y COSO III. Para ello, se inició con el estudio de la empresa, su historia, normatividad vigente, e identificando sus mayores problemáticas, con el fin de tener una visión clara de la empresa.

Por lo tanto, se realizó la caracterización de la empresa, misión visión, objetivos, estrategias y otros, luego se procedió a desarrollar el análisis externo e interno, donde en el primero, se identificaron las factores sociales, económicos, demográficos, políticos y ambientales que afectan a la empresa; y en el análisis interno se evaluó el diagnostico al proceso administrativo (planeación, organización, dirección, evaluación y control, cultura organizacional), la situación contable y financiera de la empresa; de ello se determinó su situación actual y a cada variable se le dio un valor de importancia que permitiría determinar los factores con mayor importancia sobre la cooperativa, para así establecer la Matriz DOFA. Una determinada dicha matriz, se identificaron las estrategias de la misma.

Por otra parte, en la metodología del COSO III, se establecieron los lineamientos para su aplicación en cuanto a la identificación y mitigación de los riesgos, de igual manera se



desarrollaron tres formatos que pueden ser aplicados por la cooperativa en el desarrollo del control interno.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

The development project was applied to the COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL MACIZO COLOMBIANO - COOTRANSMACIZO, a passenger land transport company located in the Municipality of Isnos Huila. The work was carried out with the objective of proposing an internal control model based on the DOFA and COSO III matrix. For this, it began with the study of the company, its history, current regulations, and identifying its major problems, in order to have a clear vision of the company.

Therefore, the characterization of the company, mission vision, objectives, strategies and others was carried out, then the external and internal analysis was carried out, where in the first, social, economic, demographic, political and environmental factors were identified that



affect the company; and in the internal analysis the diagnosis of the administrative process was evaluated (planning, organization, direction, evaluation and control, organizational culture), the accounting and financial situation of the company; from this its current situation was determined and each variable was given an important value that would allow determining the most important factors on the cooperative, in order to establish the DOFA Matrix. A given matrix, its strategies were identified.

On the other hand, in the COSO III methodology, the guidelines for its application regarding the identification and mitigation of risks were established, in the same way three formats were developed that can be applied by the cooperative in the development of internal control.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado:

Firma: 

Nombre Jurado:

Firma: 

Nombre Jurado:

Firma: 

**MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTADORES DEL MACIZO COLOMBIANO.
COOTRANSMACIZO**

**YESICA PAOLA MARTINEZ ORDOÑEZ
DIANA MARCELA STERLING PENAGOS**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN REVISORIA FISCAL Y AUDITORÍA
NEIVA
2019**

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION DEL PROYECTO.	7
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.	8
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y SU JUSTIFICACIÓN°	8
2.2 ESTADO DEL ARTE Y REFERENTE TEORICO	11
2.2.1 ESTADO DEL ARTE	11
2.2.2 REFERENTE TEÓRICO	13
2.3 OBJETIVOS	19
2.3.1 Objetivo general.	19
2.3.2 Objetivos Específicos.	19
3. METODOLOGÍA.	19
3.1 FASES DE LA INVESTIGACIÓN.	22
3.2 HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.	25
3.2.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES	25
3.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL.	25
3.3.1 Misión.	25
3.3.3 Principios.	26
3.3.4 Valores.	27
3.3.5 Objetivos:	27
3.3.6 Organigrama	27
3.3.7 Actividades:	28
4. ANÁLISIS EXTERNO.	32
4.1 Entorno económico.	32
4.2 Entorno geofísico.	38
4.2.1 Limites.	39
4.2.2 División política.	39
4.3 Estructura municipal.	40
4.4 Infraestructura vial.	41
4.5 Entorno social.	41

5.	ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO.....	45
5.1	Diagnóstico al proceso administrativo.	45
5.1.1	Planeación:.....	45
6	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA.	51
6.1	Gestión y situación contable y financiera de la empresa.	51
6.2	Gestión de sistemas de información.	52
6.3	Gestión de los recursos humanos.....	52
7	ANÁLISIS INTEGRADO DE LA SITUACIÓN INTERNA.	54
8	ANÁLISIS ESTRATÉGICO MATRIZ DOFA.....	56
8.1	EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.	57
8.2	EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.	58
9	ANÁLISIS DOFA.....	61
10	MATRIZ DOFA.....	63
11.	METODOLOGIA COSO III.....	65
12.	MAPA DE RIESGOS.....	73
13.	LISTADO DE FORMATOS APLICABLES	85
14.	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	86

LISTADO DE CUADROS.

- Cuadro 1. Entorno tecnológico.
- Cuadro 2. Variables del proceso administrativo – planeación.
- Cuadro 3. Variables del proceso Administrativo Organización
- Cuadro 4. Variables del proceso Administrativo Dirección
- Cuadro 5. Variables del proceso Administrativo Evaluación y control.
- Cuadro 6. Variables del proceso Análisis de la Cultura Organizacional.
- Cuadro 7. Variables de gestión y situación contable y financiera.
- Cuadro 8. Variables de gestión de prestación del servicio.
- Cuadro 9. Variables del proceso gestión de los recursos humanos.
- Cuadro 10. Evaluación interna de la situación interna – Planeación.
- Cuadro 11. Evaluación integrada de la situación interna – dirección.
- Cuadro 12. Evaluación integrada de la situación interna – evaluación y control.
- Cuadro 13. Evaluación integrada de la situación contable y financiera.
- Cuadro 14. Matriz de evaluación de factor externo E.F.E.
- Cuadro 15. Matriz de evaluación de factor interno E.F.I.
- Cuadro 16. Matriz DOFA Cootransmacizo
- Cuadro 17. Estrategia matriz DOFA Cootransmacizo.
- Cuadro 18. Combinaciones entre probabilidad e impacto
- Cuadro 19. Tamaños de muestra en función de la periodicidad del control.
- Cuadro 20. Aceptación o rechazo de excepciones toleradas.
- Cuadro 21. Tamaño de la población.
- Cuadro 22. Frecuencia de controles.
- Cuadro 23. Definición en el resultado de los controles
- Cuadro 24. Definición de controles de operatividad y diseño.

LISTA DE FIGURAS.

Figura 1. Proceso Estratégico.

Figura No. 2 Organigrama Cootransmacizo.

Figura No 3. Publicación de misión, visión, objetivos, metas y políticas.

Figura No 4. Instalaciones Cootransmacizo.

Figura No 5. Tipos de vehículos afiliados a Cootransmacizo

Figura No 6. Tipos de vehículos afiliados a Cootransmacizo

Figura No 7. Taquilla de Cootransmacizo

Figura No. 8 Estadísticas de participación de los servicios de transporte.

Figura No. 9 Estadísticas de inversión pública en el sector transporte.

Figura No. 10 Estadísticas de distribución porcentual de la inversión pública por modos.

Figura No. 11 Estadísticas de red vial nacional.

Figura No. 12 Estadística de Red Primaria concesionada (ANI) y no concesionada (INVIAS)

Figura No. 13 Redes primarias concesionadas por departamento.

Figura No. 14 Estadística de redes pavimentadas No concesionadas

Figura No. 15 Estadística de redes afirmadas No concesionadas

Figura No. 16 Estadísticas de las redes pavimentas y afirmadas no concesionadas

Figura No. 17 Estadística de modalidades de transporte

Figura No. 18 Mapa político municipio de Isnos

Figura No. 19 Tasa de natalidad municipio de Isnos

Figura No. 20 Estructura DOFA

Figura No. 21 Componentes de control.

Figura No. 22 Fases del sistema de gestión de riesgo

Figura No. 23 Estructura para evaluación del riesgo.

Figura No. 24 Calificación del control.

Figura No. 25 Mapa de calor de la evaluación de riesgos y controles.

Figura No. 26 Materialidad – riesgo inherente vs calificación del control.

MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL MACIZO COLOMBIANO - COOTRANSMACIZO.

1. INTRODUCCION DEL PROYECTO.

La responsabilidad del revisor fiscal es cada vez mayor, se requiere que el profesional sea integro, lo cual demanda que actúe con rectitud, honestidad, franqueza y justicia frente a todos los procesos de la empresa; por lo cual el profesional que asume la revisoría fiscal de una organización debe tener un amplio conocimiento y experiencia sobre las actividades que desarrolla la misma, para que así genere beneficios en pro del cumplimiento de los objetivos y las metas de esta.

Por ello, que en este trabajo de investigación se toma como referencia la empresa de economía solidaria COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL MACIZO COLOMBIANO – COOTRANSMACIZO, empresa de transporte público de pasajeros, ubicada en el municipio de Isnos Huila, constituida mediante acta el día 13 de febrero del año 2004 y perteneciente al grupo número III - microempresas, su actual revisor fiscal fue nombrado el día 13 de abril del año 2013.

Esta empresa es la única de transporte público en el municipio de Isnos, su problemática de administración proviene desde sus inicios, y según el análisis de estados financieros, la mala toma de decisiones ha conllevado a que la empresa no tenga un auge económicamente significativo.

Por lo tanto, se busca, brindar unas directrices de control interno para que la empresa las pueda aplicar a los procesos administrativos; y para ello, se realizará un análisis de la organización, desde el punto de vista de la Revisoría Fiscal, donde se evalué el desempeño administrativo de la empresa, para llegar así a un diagnóstico, y poder determinar soluciones que beneficien a la empresa y que, de igual manera, sea un criterio base para otras cooperativas.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y SU JUSTIFICACIÓN

La Cooperativa De Transportadores Del Macizo Colombiano – COOTRANSMACIZO, de economía solidaria, pertenece al grupo III – de las microempresas, las cuales según el Decreto 3019 de 2012, son aquellas empresas que tengan menos de diez trabajadores, unos activos totales, excluida la vivienda, inferiores a los 500 SMMLV, y unos ingresos brutos anuales inferiores a 6.000 SMMLV.

Creada en el año 2004, es una empresa de servicio público de transporte terrestre de pasajeros, ubicada en el municipio de Isnos Huila, actualmente cuenta con 74 socios los cuales están representados mediante los miembros principales de administración como lo es la Junta de socios, y su organización administrativa está compuesta por, gerente, tesorero, secretaria y jefe de rodamiento, y dos asesorías externas, como contador y revisor fiscal.

Su actividad económica, se desarrolla dentro de la zona urbana y rural del municipio, además, cuenta con una línea intermunicipal la cual se desarrolla entre los municipios de Isnos – Pitalito (Huila).

Los ingresos de la Cooperativa están en su mayoría representados por las cuotas de administración y aportes de cada socio, lo cual se debe realizar cada mes, y su valor depende del tipo de vehículo que se tenga.

Las cooperativas de trabajo asociado están sujetas a la inspección y vigilancia permanente de la Superintendencia de la Economía Solidaria y las demás superintendencias de acuerdo con la actividad ejercida. Sin embargo, el Ministerio de la Protección Social, en los términos del decreto 205 de 2003, está igualmente facultado para efectuar la inspección y vigilancia sobre la regulación y condiciones de

trabajo desarrollado por los asociados, con la finalidad de asegurar que los actos atinentes a su constitución, funcionamiento, cumplimiento del objeto social y disolución y liquidación se ajusten a las normas legales y estatutaria.”

En el evento que se compruebe que una CTA ha ejecutado prácticas no autorizadas o prohibidas, será sancionada por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria, o la superintendencia competente, a través de sanciones administrativas personales y multas impuestas por el Ministerio de la Protección Social por medio de las direcciones territoriales del trabajo de hasta cien (100) salarios mínimos legales mensuales vigentes. Dichas sanciones se le impondrán a la CTA sin perjuicio de la responsabilidad solidaria existente entre la cooperativa y/o precooperativa de trabajo asociado que suministre trabajadores en forma ilegal y el usuario o tercero beneficiario de sus servicios, quien también puede ser sancionado por el Ministerio de la Protección Social a través de las direcciones territoriales, en los mismos términos por dichas prácticas. (Marco Jurídico de las Cooperativas de Trabajo Asociado, 2007, pág. 42)

La empresa también es vigilada por la Superintendencia de Transporte, quien es la autoridad administrativa encargada de ejercer la inspección, control y vigilancia de la prestación del servicio público de transporte, su infraestructura y servicios afines. Esta entidad de control, tiene la función de supervisar el cumplimiento de la normatividad y calidad del servicio prestado por parte de estas empresas, con el fin de asegurar a los ciudadanos que el servicio, cumpla con estándares de calidad, seguridad y oportunidad.

La economía actual requiere que las empresas estén a la vanguardia frente a la administración de las empresas, puesto que en ellas sus socios o capitalistas colocan sus recursos con el fin de progresar económicamente, por ello, se hace indispensables manuales de control y supervisión.

Para el caso de las cooperativas, la supervisión y el control está a cargo del revisor fiscal, pues así lo establece el código de comercio en su Título VIII, Artículo 203:

“1) Las sociedades por acciones;

2) Las sucursales de compañías extranjeras, y

3) Las sociedades en las que, por ley o por los estatutos, la administración no corresponda a todos los socios, cuando así lo disponga cualquier número de socios excluidos de la administración que representen no menos del veinte por ciento del capital.”

Como bien se explica, cuando los socios no están presentes en la administración de la empresa se debe nombrar Revisor Fiscal, para que, con la presencia de este, se cerciore que las actividades económicas y administrativas se encuentran dentro de la ley y que están encaminadas al cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

Además, el revisor fiscal debe salvaguardar los bienes de la empresa, y velar porque se tomen medidas para su conservación o seguridad, para ello, debe realizar un control correctivo y preventivo, y en caso que se requiera debe convocar a la asamblea o junta de socios cuando así lo considere necesario. Con el fin de dar un cumplimiento eficiente a las funciones de la revisoría fiscal, es importante implementar el sistema de control interno, con el fin de facilitar la evaluación de los procesos, pues de esto depende la eficiencia de la empresa al cumplimiento de sus objetivos.

Siendo así, se tomó a la Cooperativa De Transportadores Del Macizo Colombiano con el fin de realizar un modelo de control interno, con el fin de contribuir a la adecuada administración y gestión de la empresa, ya que, aunque se encuentra constituida hace varios años no ha tenido un crecimiento económico significativo, esto debido a las deficiencias en cada una de las administraciones que ha tenido.

2.2 ESTADO DEL ARTE Y REFERENTE TEORICO

2.2.1 ESTADO DEL ARTE

El sector transporte en Colombia ha contribuido al desarrollo del país, tema que ha sido objeto de estudio desde varios puntos de vista, ejemplo de ello, es el estudio realizado por estudiantes de la Universidad de Antioquia, en el año 2009, llamado “*Análisis sobre la evolución reciente del sector de transporte de Colombia*”, se realiza un estudio en las ciudades de Medellín, Bogotá, Cali, Cartagena y Barranquilla, para determinar el número de vehículos para el transporte urbano, la variación de los pasajeros que utilizan este medio de transporte, y los cambios que ha tenido este servicio a través de los años, tomando en cuenta las encuestas y estudios realizados por el DANE – DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, basado como enfoque de gasto, la demanda del transporte y como ingreso, la información emitida por las empresas prestadoras de este servicio; donde se da la conclusión que la economía del país influye directamente en la demanda de este servicio.

También se determina que la ciudad de Bogotá, es la que mayor problema de movilidad representa frente a los volúmenes de pasajeros transportados, ya que la suma de pasajeros de las ciudades de Cali, Barranquilla, Cartagena y Medellín no supera el volumen de Bogotá; además a ello, estas ciudades han tenido que implementar mejoras tanto en la prestación del servicio, como en infraestructura y parque automotor.

Jorge Acevedo profesor de la Universidad de Los Andes, escribió el libro “*EL transporte como soporte al desarrollo de Colombia. Una visión al 2040*” donde planteó una visión frente al desarrollo del sector, basado en las decisiones de política pública que se toman en la actualidad y que sin duda alguna repercutirán en el futuro del transporte. En sus proyecciones en primer lugar, está el crecimiento acelerado de la adquisición de vehículos

privados (carros y motos) debido a la recuperación económica que se espera que el país tenga en los próximos años y por tanto mayores ingresos para los colombianos.

En segundo lugar, está el transporte urbano de pasajeros, tomando referencia a Neiva, como una ciudad intermedia, se espera, que el 2040 el transporte colectivo se extinguirá debido al crecimiento de vehículos propios, y al moto-taxismo ya que el 73% de los viajes serán en moto y el 23% en carro. En el caso de Bogotá, se proyecta que el 2040 el número de vehículos sea elevado: carros (de 700 mil registrados, pasara a 3.3 millones) y motos (80 mil, pasará a 420 mil), lo cual conllevará a una mayor problemática de movilidad de la que presenta en la actualidad, y que por tal razón se debe tomar cartas en el asunto de manera oportuna, como la mejora de la malla vial de la ciudad, semaforización adecuada y eficiente; pero la más importante es la del transporte colectivo de pasajeros STIP, ya que este sistema es la columna vertebral para que el sistema masivo (Transmilenio) funcione adecuadamente. Y así, el autor expone diferentes factores que se deben tener en cuenta para que en el 2040 el servicio de transporte siga siendo elemento fundamental para el desarrollo del país.

En el año 2010, John Jairo Posada Henao y Carlos Alberto Calderón, estudiantes de la Universidad de Antioquia, realizaron el artículo “*Metodología para estudio de demanda de transporte público de pasajeros en zonas rurales*” donde el estudio fue aplicado en el Municipio Guarne Antioquia, para determinar el costo del transporte público, las tarifas y rutas establecidas, así como el estado de las vías y los vehículos que prestan el servicio y el número de pasajeros que lo utilizan; donde el resultado del estudio arroja que servicio de transporte es insuficiente, debido a la falta de rutas y vehículos, por las 15 veredas que fueron objeto de estudio, lo cual significa que los usuarios tengan que contratar vehículos particulares para que le preste el servicio de manera eficiente. Respecto al costo, este varía dependiendo del tipo de vehículo que preste el servicio, y los requerimientos de calidad que se exijan para su funcionamiento, como lo que el vehículo debe llevar consigo como equipo

de carretera, revisión técnico mecánica, marcas que debe tener el vehículo, en cuanto a las normas administrativas cada vehículo debe tener las pólizas de responsabilidad civil contractual y extra contractual, las cuales deben asegurar unos valores mínimos establecidos por el Decreto 171 de 2001 en su Título III, además a ello el vehículo automotor debe cumplir la vida útil, donde el estudio realizado en el municipio de Guarne demuestra que los vehículos prestadores del servicio de transporte no cumplen con todas las normas establecidas.

2.2.2 REFERENTE TEÓRICO

El transporte público está orientado a la prestación de un servicio oportuno, de calidad y seguro. Para ello en Colombia existen diferentes normatividades que lo regulan, como: Ley 105 de 1993, Ley 336 de 1999, Decreto 1557 de 1998, Decreto 2762 de 2001, Código Nacional de Tránsito Terrestre entre otras.

Según el artículo 150 de la constitución política, numeral 23, se establece que le corresponde al Congreso de la Republica emitir las leyes que regulen la prestación de los servicios públicos. En el artículo 4° y 5° de la Ley 336 de 1996 se establece que el transporte público debe estar bajo la regulación del estado, y que por tanto es su deber velar porque las condiciones en que se preste tal servicio sean las óptimas y no coloquen en peligro a los usuarios. Por otro lado, las entidades (personas naturales o jurídicas) que presten este servicio deben estar legalmente constituidas según la ley, además a ello, estarán en todo los casos reguladas, vigiladas y controladas por el Estado, para ello, éstas deberán estar debidamente habilitadas demostrando que cuentan con la capacidad técnica, operativa, financiera y patrimonial para poder funcionar.

Al igual que otras actividades comerciales, la actividad del transporte de pasajeros, se encuentra establecida en el Código de Comercio, Capítulo II, donde determina cuales son los derechos y deberes del pasajero y la empresa transportadora.

El decreto 171 de 2001 “Por el cual se reglamenta el Servicio Público Terrestre Automotor de Pasajeros por Carretera”, indica los objetivos, modalidades de transporte, su clasificación, vigilancia y control, requisitos para habilitación, seguros, adjudicación de rutas entre otras.

Es importante, identificar el marco conceptual sobre el cual se realizará el presente proyecto de desarrollo, “*MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL MACIZO COLOMBIANO*” para ello, queremos exponer la definición de conceptos básicos que trataran a lo largo del trabajo, lo cuales los hemos tomado del Decreto 171 de 2001:

“**ARTÍCULO 7.- DEFINICIONES.** Para la interpretación y aplicación del presente Decreto, se tendrán en cuenta las siguientes definiciones:

- ✓ **DEMANDA TOTAL EXISTENTE DE TRANSPORTE.** - Es el número de pasajeros que necesita movilizarse en una ruta y en un período de tiempo.
- ✓ **DEMANDA INSATISFECHA DE TRANSPORTE.** - Es el número de pasajeros que no cuentan con servicio de transporte para satisfacer sus necesidades de movilización dentro de un sector geográfico determinado y corresponde a la diferencia entre la demanda total existente y la oferta autorizada.
- ✓ **DESPACHO.** - Es la salida de un vehículo de una terminal de transporte, en un horario autorizado y/o registrado.

- ✓ **DETERMINACIÓN DEL NÚMERO DE HABITANTES.** - Se establece teniendo en cuenta el último censo de población adelantado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE.

- ✓ **EDAD DEL EQUIPO AUTOMOTOR OFERTADO.** - Es el cálculo resultante de la diferencia entre el año en que se hace la evaluación o el estudio y el año del modelo del vehículo.

- ✓ **EDAD PROMEDIO DEL PARQUE AUTOMOTOR.** - Es el promedio ponderado de la edad de todo el equipo de la empresa, independiente de la clase de vehículo.

- ✓ **HORARIOS DISPONIBLES.** - Son los horarios establecidos en los estudios de demanda que no han sido autorizados.

- ✓ **NIVEL DE SERVICIO.** - Son las condiciones de calidad bajo las cuales la empresa presta el servicio de transporte, teniendo en cuenta las especificaciones y características técnicas, capacidad, disponibilidad y comodidad de los equipos, la accesibilidad de los usuarios al servicio, régimen tarifario y demás servicios que se presten dentro y fuera de los vehículos.

- ✓ **OFERTA DE TRANSPORTE.** - Es el número total de sillas autorizadas a las empresas para ser ofrecidas a los usuarios, en un período de tiempo y en una ruta determinada.

- ✓ **PAZ Y SALVO.** - Es el documento que expide la empresa de transporte al propietario del vehículo, en el que consta la inexistencia de obligaciones derivadas exclusivamente del contrato para la vinculación.

- ✓ **PLAN DE RODAMIENTO.** - Es la programación para la utilización plena de los vehículos vinculados a una empresa para que de manera racional y equitativa cubran la totalidad de rutas y despachos autorizados y/o registrados, contemplando el mantenimiento de los mismos.

- ✓ **PLANILLA UNICA DE VIAJE OCASIONAL.** - Es el documento que debe portar todo conductor de vehículo de servicio público de esta modalidad para la realización de un viaje ocasional.

- ✓ **RADIO DE ACCION.** - Es el ámbito de operación autorizado a una empresa dentro del perímetro de los servicios asignados.

- ✓ **RUTA.** - Es el trayecto comprendido entre un origen y un destino, unidos entre sí por una vía, con un recorrido determinado.

- ✓ **SISTEMA DE RUTAS.** - Es el conjunto de rutas necesarias para satisfacer la demanda de transporte de un área geográfica determinada.

- ✓ **S.M.M.L.V.**- Salario Mínimo Mensual Legal Vigente.

- ✓ **TARIFA.** - Es el precio que pagan los usuarios por la utilización del servicio público de transporte en una ruta y nivel de servicio determinado.

- ✓ **TERMINAL DE TRANSPORTE TERRESTRE DE PASAJEROS.** - Es aquella instalación que presta servicios conexos al sistema de transporte como una unidad de operación permanente en la que se concentran la oferta y demanda de transporte, para que los usuarios en condiciones de seguridad y de comodidad accedan a los vehículos que prestan el servicio pública de transporte legalmente autorizado a las sociedades transportadoras.

- ✓ **TIEMPO DE RECORRIDO.** - Es el que emplea un vehículo recorrer una ruta entre el origen y destino, incluyendo los tiempos de parada.

- ✓ **VARIANTE.** - Es la desviación por la construcción de un nuevo tramo de vía que evita el ingreso al casco urbano de un municipio.

- ✓ **VIAJE OCASIONAL.** - Es aquel que excepcionalmente autoriza el Ministerio de Transporte a empresas de transporte habilitadas en esta modalidad para transportar, dentro o fuera de sus rutas autorizadas, un grupo homogéneo de pasajeros, por el precio que libremente determinen, sin sujeción a tiempo o al cumplimiento de horarios específicos.”

En el artículo 9°, establece que para el transporte terrestre de pasajeros la autoridad competente de regulación será el Ministerio de Transporte, ya que las entidades territoriales no pueden autorizar servicios por fuera de su jurisdicción y la entidad de vigilancia y control será la Superintendencia de Puertos y Transporte, según el artículo 10° del mismo decreto.

En el decreto 171 de 2001, Título III, establece los requisitos mínimos que deben cumplir los seguros civil contractual y extracontractual adquiridos para los vehículos afiliados a la empresa, con el fin de amparar los riesgos a los cuales se encuentran expuestos estos vehículos.

En el Capítulo VI se encuentra la capacidad transportadora que las empresas prestadoras de este servicio deberán cumplir la capacidad mínima exigida por el Ministerio de Transporte; de igual forma determina que dicha capacidad se debe agrupar así: GRUPO A (4 a 9 pasajeros), GRUPO B (10 a 19 pasajeros) y GRUPO C (más de 19 pasajeros). La vinculación de los vehículos se dará mediante contrato entre el propietario del vehículo y la empresa, y se oficializa mediante la emisión de la tarjeta de operación; y cuando se realice su desvinculación por mutuo acuerdo la empresa se encuentra en la obligación de informar al Ministerio de Transporte para que se proceda a cancelar dicha tarjeta de operación, de igual forma tanto la empresa como el propietario pueden solicitar su desvinculación individualmente cumpliendo unos requisitos establecidos en este capítulo.

En el Capítulo VIII, se encuentra las Tarjetas de Operación, único documento que autoriza la prestación del servicio para un vehículo determinado bajo la responsabilidad de una empresa, su expedición la realizará el Ministerio de Transporte exclusivamente a vehículos afiliados a empresas de transporte habilitadas, y su vigencia será de dos años, sujeta a modificaciones o cancelación. La obligación de la solicitud de dichas tarjetas recae exclusivamente sobre la empresa, quien realizara dicha solicitud dos meses antes del vencimiento de las tarjetas.

Ahora bien, habiendo recorrido un poco la normativa del transporte terrestre de pasajeros con el presente proyecto de desarrollo se pretende proponer un modelo de control interno con el objetivo que *Cootransmacizo* pueda aplicarlo, ya que la empresa no cuenta con

políticas de revisoría fiscal, control interno, ni auditoría y que dado este problema no ha desarrollado de manera la gestión de la administración.

2.3 OBJETIVOS

2.3.1 Objetivo general.

Proponer lineamientos de control interno para las operaciones administrativas y financieras de la empresa Cootransmacizo.

2.3.2 Objetivos Específicos.

- ✓ Desarrollar una matriz DOFA de las operaciones administrativas y financieras.
- ✓ Proponer un sistema de control para los procesos administrativos de la empresa. Coso III.
- ✓ Mapa de riesgos.

3. METODOLOGÍA.

La presente investigación se desarrollará mediante la técnica del proyecto de desarrollo, ya que el objetivo fundamental es proponer el control interno de la empresa, para que pueda ser aplicado a las operaciones administrativas y financieras de la empresa.

Por otro lado, el enfoque del proyecto de desarrollo es cualitativo, ya que se pretende analizar la información en el contexto y ambiente habitual, para así, *poder establecer ideas* y argumentos que permitan identificar las necesidades y falencias específicas de la empresa, ya que cada organización es un mundo diferente que requiere de tiempo y dedicación para entenderlo. Hernández (2014) dice:

En la aproximación cualitativa hay una variedad de concepciones o marcos de interpretación, que guardan común denominador: todo individuo, grupo o sistema social tiene una manera única de ver el mundo y entender situaciones y eventos, la cual se construye por el inconsciente, lo transmitido por otros y por la experiencia, y mediante la investigación, debemos tratar de comprenderla en su contexto. (p. 9)

El ser humano por naturaleza es hermeneuta, porque se dedica a interpretar y develar el sentido de los mensajes y las situaciones que se presentan a lo largo de su vida, haciendo que su comprensión sea posible evitando con sus explicaciones los malentendidos, favoreciendo adecuadamente su función normativa.

Por tal razón el método cualitativo del presente trabajo es hermenéutico, ya que consiste en una propuesta para emprender los procesos de comprensión y de interpretación de la información que se produce después de haber aplicado instrumentos técnicos cualitativos de investigación, Se trata de un recurso interpretativo que toma conceptos prestados de la Empresa COOSTRANSMACIZO, atendiendo a una intención relacionada con la claridad y la precisión en el procesamiento de la información producida, como la recolección de datos (instrumentos de medición), análisis de datos y con ello la reducción, clarificar, sintetizar, y comparar.

Los niveles de profundización, tipos de investigación y métodos deben tenerse en cuenta objetivos e hipótesis:

DESCRIPTIVA: Permite identificar características del universo de su proyecto, descubre, comprueba, asocia variables, observación, entrevistas, cuestionarios, información de estudios previos relacionados.

EXPLICATIVA: Comprobación de hipótesis causales, identificación y análisis de las causas y sus resultados y análisis, síntesis e interpretación de la información recolectada.

OBSERVACION: Hechos reales, naturales y espontáneos, percepción deliberada por medio de un esquema conceptual previo.

DEDUCTIVO: De lo general a lo particular, de lo universal a lo individual.

ANALISIS: desunión de un todo, separándolo de sus elementos para observar causas, la naturaleza y los efectos.

SINTEISIS: Proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo a partir de elementos distinguidos por el análisis, exposición metódica.

La recolección de datos también juega un papel importante ya que se selecciona y aplican los instrumentos de medición, y se preparan las mediciones obtenidas (codificación de datos) mediante la tabulación, ordenamiento, procesamiento, y presentación de resultados. Con ellos podemos observar hay que distintas fuentes y técnicas para la recolección de información, como:

- ✓ Fuente primaria (relato o escrito directo)
- 1. Punto de vista empírico, centro de atención, video, entrevista, audio)
 - ✓ Observación (directa o indirecta)
 - ✓ Cuestionarios, preguntas abiertas directas o indirectas a la población objeto de estudio.
- 2. Punto de vista teórico (interés en el concepto, subyacente no observable)
 - ✓ Fuente secundaria
 - ✓ Investigador, recopilación de la información.

Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra los datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente, y así proceder al análisis de los datos:

- Recaudo de un buen volumen de la información de carácter textual y verbal, producto de entrevistas a los informantes, las notas de campo y el material audiovisual y práctico.
- Datos de inducción analítica, cuya finalidad es la identificación de proposiciones universales y leyes causales por medio de la formulación y prueba de hipótesis.

Los análisis de datos tienen 3 etapas:

1. Fase de descubrimiento: reconocer pautas con que emergen los datos, examinándolos de todos los modos posibles, intentar la elaboración de conceptos y proposiciones teóricas, leer material bibliográfico, entre otras.
2. Fase de codificación: reúne y analiza los datos según su semejanza, separar datos pertinentes.
3. Fase de relativización de datos: interpretación de la información según el contexto en el que fue recolectada (datos directos o indirectos, fuentes de información y sesgo)

Y por último expresar datos en manera conceptual, numérica o gráfica respondiendo a una estructura sistemática y significativa, o reducir aún más la información recogida mediante cualquier recurso que permita mostrar conclusiones que sirvan para dar respuestas a los objetivos en forma directa.

- Conclusiones
- Matriz de datos (tablas, respuestas numéricas).

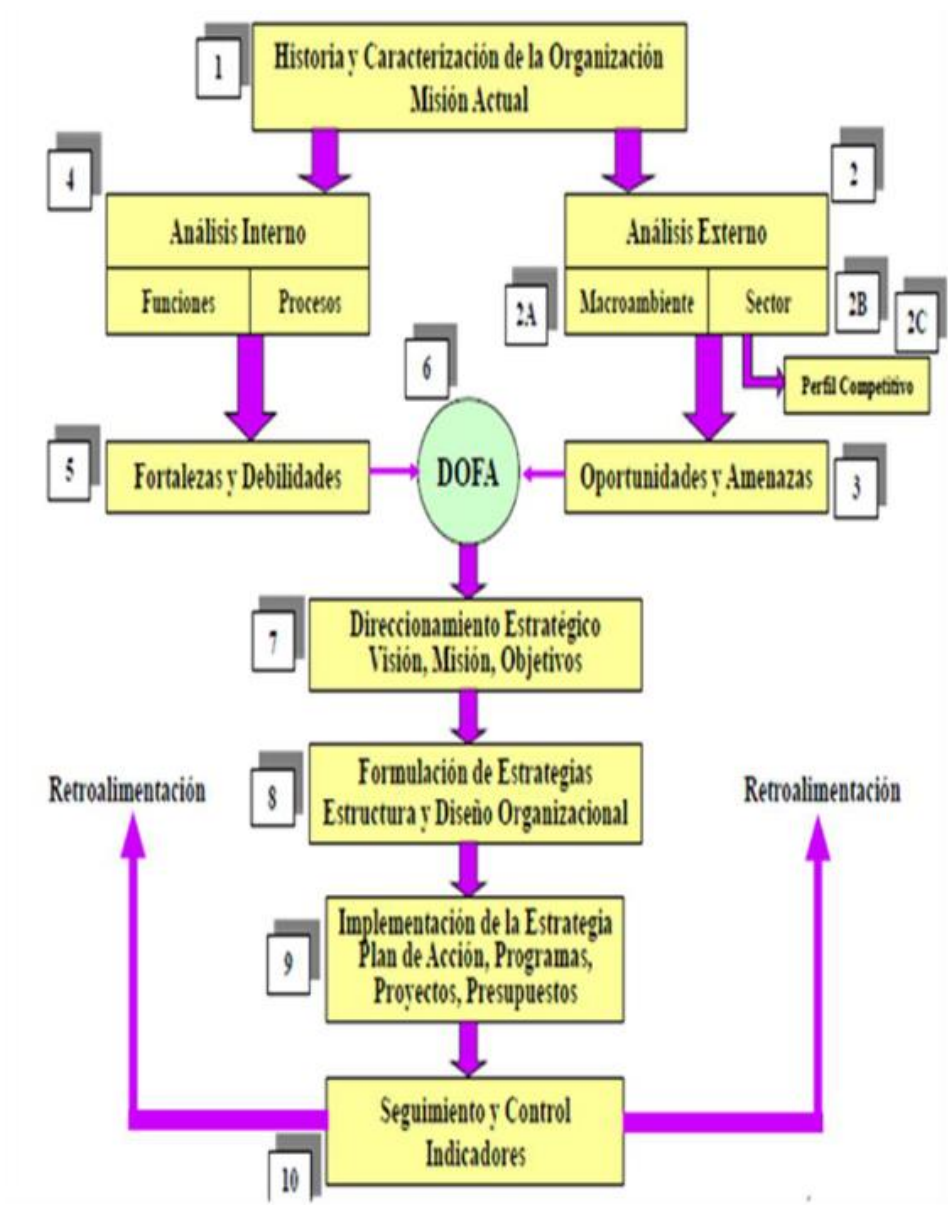
3.1 FASES DE LA INVESTIGACIÓN.

La primera fase del presente documento consistió en el planteamiento del problema, su justificación y objetivos. Luego se continúa desarrollando la metodología de la investigación, donde se recopila información y se analiza, para luego determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, con el fin de proponer la DOFA y el modelo de control interno basado en COSO III para la misma.

Por lo tanto, una vez se ha identificado el objeto social de la empresa y su historia a través de los años, se procede a realizar el análisis del sector externo e interno de la empresa.

- **Análisis externo:** se identifican aquellas fuerzas políticas, culturales, sociales, económicas, demográficas, tecnológicas, legales, que afectan de forma positiva o negativa al cumplimiento de los objetivos de la cooperativa.
- **Análisis interno:** aquí se identifican las debilidades y las fortalezas con las cuales cuenta la empresa, en relación directa con la eficiencia y eficacia en el cumplimiento del objeto social.
- **Análisis estratégico DOFA:** donde se evaluarán los hechos anteriormente mencionados.
- **Direccionamiento estratégico:** Se comprende la misión, visión y objetivos de la organización.
- **Implementación estratégica y plan de acción:** Realización de la propuesta para implementación de la DOFA y Control Interno de la Cooperativa.
- **Seguimiento y control:** De acuerdo a los estándares propuestos se realizará el seguimiento a los procesos de la empresa.

Figura 1. Proceso Estratégico.



Fuente: (Rendon, Rossi, 2016, pág. 29, Benjamín Betancourt G. 2011, d. 35, Papeles de trabajo para planes estratégicos.)

3.2 HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

El trabajo de desarrollo se realizará en la Cooperativa De Transportadores Del Macizo Colombiano ubicada en el Municipio de Isnos Huila.

3.2.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES

La Cooperativa De Transportadores Del Macizo Colombiano identificada con la sigla COOTRANSMACIZO, fue constituida en el año 2004, en el Municipio de Isnos Huila, actualmente cuenta con 74 socios, como un organismo cooperativo de primer grado, de derecho privado, sin ánimo de lucro, regida por la ley, los principios universales, la doctrina del cooperativismo, y los estatutos establecidos en la misma. Su domicilio principal es el municipio de Isnos Huila, su actividad económica, se desarrolla dentro de la zona urbana y rural del municipio, además, cuenta con una línea intermunicipal la cual se desarrolla entre los municipios de Isnos – Pitalito (Huila). Pertenece al grupo III de las microempresas y se encuentra bajo la vigilancia y control de la Superintendencia de Puertos y Transportes.

COOTRANSMACIZO al ser una empresa pequeña cuenta con poco personal en su administración, actualmente cuenta con: Gerente, Tesorero, Jefe de Rodamiento, Consignatarias, Revisor Fiscal y Contador Público.

3.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL.

3.3.1 **Misión.** Brindar, prestar comodidad, seguridad y fácil accesibilidad a todos los usuarios tanto del municipio de Isnos como de la zona sur del país, a través de una base sólida que garantice la prestación de servicios con los nexos al transporte terrestre contribuyendo al mismo desarrollo urbanístico de la localidad.

3.3.2 **Visión.** Para el año 2020, Cootransmacizo será una empresa innovadora en servicios tecno terrestres, dirigida a adquirir un portal terrestre que garantice el fácil acceso y desembotellamiento del transporte urbano de Isnos, como modelo de estructuración nacional.

3.3.3 **Principios.** La Cooperativa regulará sus actividades de conformidad con los siguientes principios:

- Que tanto el ingreso de los asociados como su retiro sea voluntario.
- Que el número de asociados sea variable e ilimitado.
- Que funcione de acuerdo con el principio de la participación democrática.
- Que realice de modo permanente actividades de educación cooperativa para sus asociados.
- Que garantice igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados, sin consideración al valor de sus aportes.
- Que su patrimonio sea variable e ilimitado; no obstante, el Estatuto establecerá un monto mínimo de aportes sociales no reducibles durante la existencia de Cootransmacizo.
- Que establezca la irrevocabilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación la irrevocabilidad del remanente patrimonial.
- Que Cootransmacizo tenga duración indefinida.
- Que no conceda ventajas o privilegios a los promotores o fundadores, o preferencias a una porción cualquiera de los aportes sociales.
- Que se integre económica y socialmente al sector cooperativo y con otras organizaciones de naturaleza asociativa, que tengan por fin promover el desarrollo integral del hombre.
- Que no se transforme en sociedad comercial.

- Su desarrollo estará sujeto a un espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.

3.3.4 **Valores.** Democracia, Igualdad, Solidaridad, Equidad, Respeto, Autonomía, Liderazgo, Seguridad, Cumplimiento, Eficiencia, Honestidad.

3.3.5 **Objetivos:** La cooperativa tiene como objetivos:

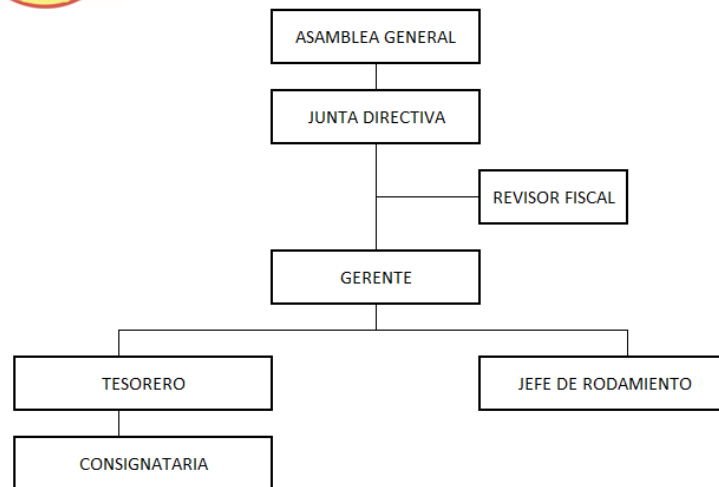
- La Prestación del servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros y sus actividades anexas, tendientes a satisfacer las necesidades de sus asociados motivados por la solidaridad y el servicio comunitario. Además del servicio de transporte nacional de carga.
- Propender por el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y de los trabajadores no asociados, pero vinculados directa o indirectamente a la empresa.
- Sección de Comercialización de todo tipo de bienes y servicios permitidos y legales en el territorio nacional.
- Sección de Solidaridad y Bienestar Social.

3.3.6 **Organigrama.** La empresa cuenta con el siguiente organigrama.

Figura No. 2 Organigrama Cootransmacizo.



COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL MACIZO COLOMBIANO



Fuente: Autores.

La Cooperativa De Transportadores Del Macizo Colombiano está conformada como órgano principal la asamblea general de socios; órgano administrativo esta la Junta Directiva electa por la asamblea por un periodo de dos años, al igual que el Revisor Fiscal, y como órganos de ejecución Gerente, Tesorero, Consignatarias y Jede de Rodamiento.

3.3.7 Actividades: La cooperativa según sus estatutos contempla actividades y servicios como: Transporte, Aporte y Crédito, Servicio Técnico y Mantenimiento y Servicios Complementarios. Sin embargo, actualmente solo se presta el servicio de transporte, por lo tanto, en la presente investigación solo tomaremos dicho servicio.

Sección Transporte:

- Prestar el servicio de transporte en las diferentes modalidades reglamentadas por el gobierno nacional, con vehículos homologados por el Ministerio de Transporte.

- Procurar el mejoramiento y renovación del parque automotor de manera que se brinde un cómodo eficiente y seguro servicio a los usuarios
- Explotar la industria del transporte en vehículos de su propiedad y/o de propiedad de los asociados, dentro del radio de acción autorizado para la cooperativa.
- Establecer contactos y negociaciones con los concesionarios de vehículos, que otorguen garantías y facilidades a los asociados, con el fin de procurar el mejoramiento del parque automotor de la empresa.
- Adelantar los estudios de costos que sirvan de base para establecer las tarifas, de conformidad con los lineamientos establecidos por el Gobierno Nacional.
- Adquirir equipos, materiales e implementos requeridos para el desarrollo de la actividad laboral de los asociados.
- Suministrar en forma directa los elementos, repuestos o accesorios propios de la actividad transportadora, para lo cual podrá establecer almacenes, estaciones de combustibles, talleres de reparación y mantenimiento.
- Contratar los seguros requeridos por la Ley a las empresas de transporte público terrestre, automotor de pasajeros, mediante establecimiento de pólizas de seguros de responsabilidad civil contractual y Extracontractual que amparen los riesgos inherentes a la actividad transportadora.
- Formalizar contratos, acuerdos o convenios con otras cooperativas, entidades o empresas oficiales o particulares para la prestación del transporte de pasajeros, encomiendas, carga, coreos, prensa y otros permitidos por la ley.
- Atender los servicios y horarios señalados por las autoridades competentes.
- Establecer tarifas y servicios extraordinarios de acuerdo con la demanda y las circunstancias.
- Procurar la coordinación y entendimiento con otras Empresas de Transporte preferencialmente del sector solidario para la conveniente organización de servicios en beneficio de la comunidad y del asociado.

- Tramitar ante el Ministerio de Transporte, la habilitación de nuevos servicios y la adjudicación de nuevas rutas.
- Explotar la industria del transporte en vehículos de su propiedad y/o de los Asociados, dentro del radio de acción autorizado para la Cooperativa.
- Realizar estudios y mantener estadísticas que permitan controlar y racionalizar el equipo automotor y proyectar el servicio.
- Velar por la adecuada utilización del parque automotor al servicio de la Cooperativa.

Figura No 3. Publicación de misión, visión, objetivos, metas y políticas.



Fuente: los autores.

Figura No 4. Instalaciones Cootransmacizo.

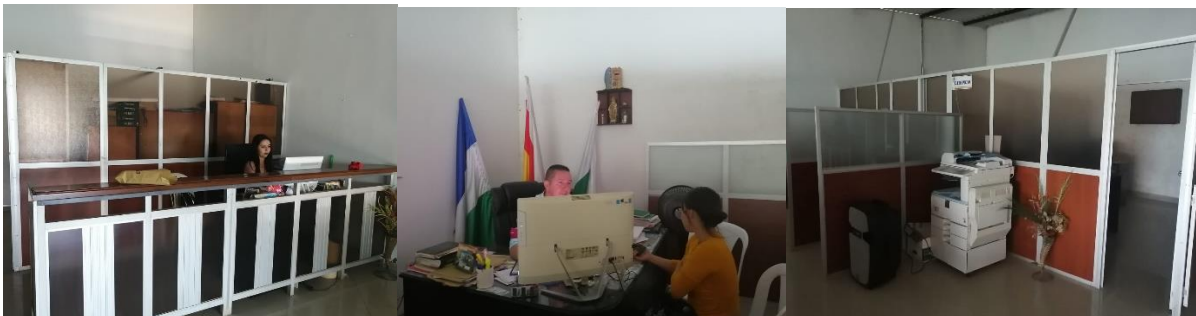


Figura No 5. Tipos de vehículos afiliados a Cootransmacizo



Figura No 6. Tipos de vehículos afiliados a Cootransmacizo



Figura No 7. Taquilla de Cootransmacizo

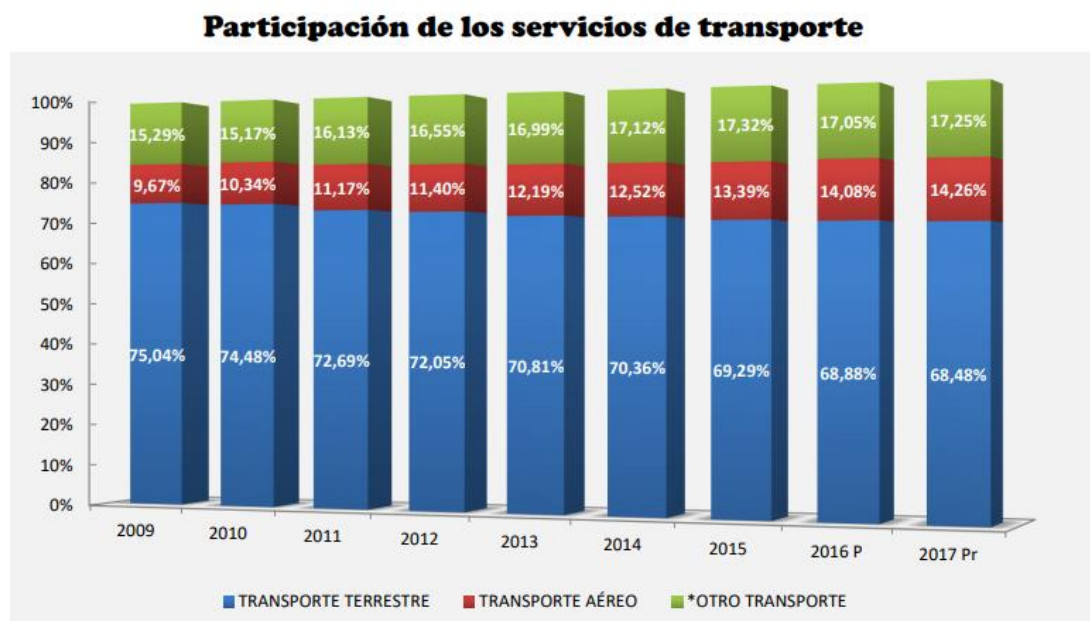


4. ANÁLISIS EXTERNO.

4.1 Entorno económico.

El transporte en Colombia ha ido creciendo a través de los años, y con ello el reto de las empresas y el estado por garantizar la prestación de un servicio óptimo y eficiente. El Ministerio de Transporte en su página web oficial ha publicado las estadísticas del año 2018, donde revelan el comportamiento del sector Transporte dentro de los componentes de infraestructura, transporte y tránsito; y es que según las estadísticas el servicio de transporte terrestre ha sido el de mayor auge respecto al aéreo y otro tipo de transporte, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura No. 8 Estadísticas de participación de los servicios de transporte.

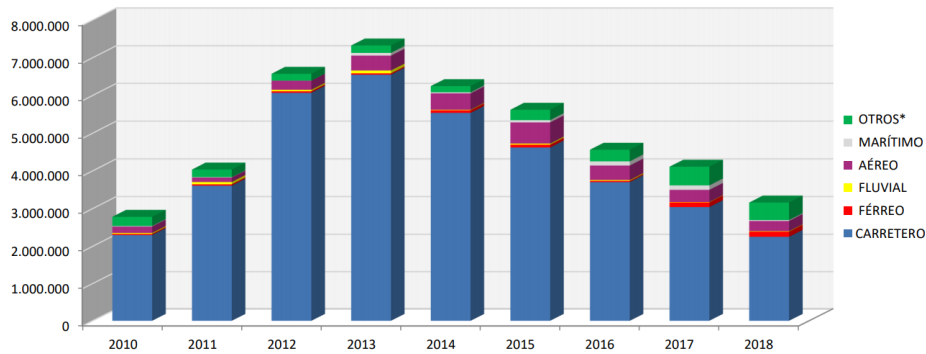


Fuente: (Ministerio de Transporte, Cifras en Estadísticas, 2018, pág. 24)

De igual manera el Ministerio, en la sección de Macroeconomía da a conocer el promedio de las inversiones públicas realizadas en diferentes tipos de transporte, donde el transporte terrestre ha sido el mayor beneficiario de dichas inversiones.

Figura No. 9 Estadísticas de inversión pública en el sector transporte.

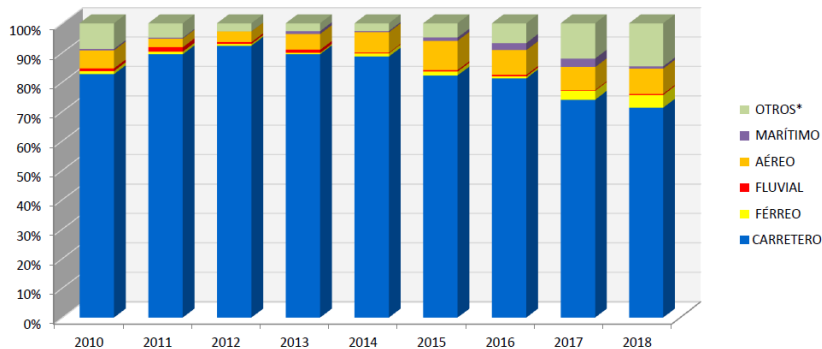
T11. INVERSIÓN PÚBLICA EN EL SECTOR TRANSPORTE - Precios Corrientes



Fuente: (Ministerio de Transporte, Cifras en Estadísticas, 2018, pág. 42)

Figura No. 10 Estadísticas de distribución porcentual de la inversión pública por modos.

T13. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA INVERSIÓN PÚBLICA POR MODOS – Precios Constantes



Fuente: (Ministerio de Transporte, Cifras en Estadísticas, 2018, pág. 42)

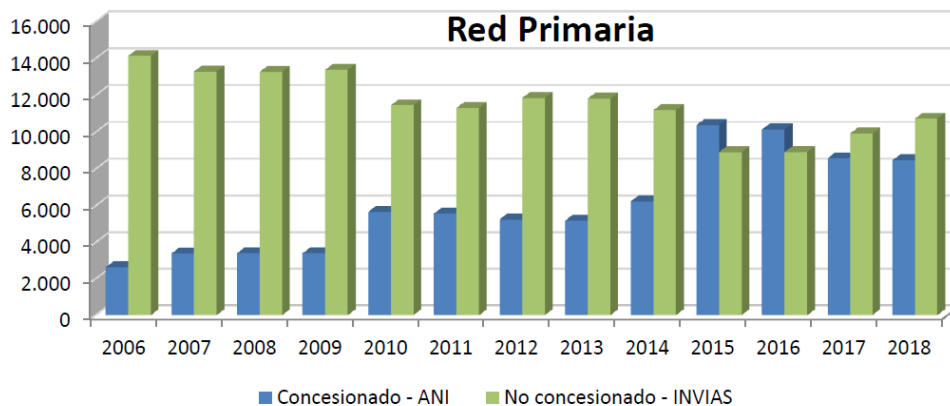
Respecto a la infraestructura con la cual cuenta el país, el Ministerio de Transporte da a conocer las inversiones realizadas en el transporte por carretera tanto en la red vial nacional o en la red primaria, de igual manera la parte concesionada (ANI) y la que no (INVIAS).

Figura No. 11 Estadísticas de red vial nacional.



Fuente: (Ministerio de Transporte, Cifras en Estadísticas, 2018, pág. 48)

Figura No. 12 Estadística de Red Primaria concesionada (ANI) y no concesionada (INVIAS)



Fuente: (Ministerio de Transporte, Cifras en Estadísticas, 2018, pág. 48)

Dentro de la red vial concesionada el departamento del Huila cuenta con 350.01 kilómetros en vías primarias, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura No. 13 Redes primarias concesionadas por departamento.

DEPARTAMENTO	PRIMARIAS (Km)
ANTIOQUIA	1.535,88
ATLÁNTICO	302,10
BOLÍVAR	626,50
BOYACÁ	226,53
CALDAS	184,70
CASANARE	165,42
CAUCA	193,44
CESAR	249,31
CHOCÓ	0,00
CÓRDOBA	597,89
CUNDINAMARCA	894,85
HUILA	350,01
LA GUAJIRA	213,34
MAGDALENA	396,39
META	472,06
NARIÑO	83,00
NORTE DE SANTANDER	193,47
PUTUMAYO	107,80
QUINDÍO	54,90
RISARALDA	98,86
SANTANDER	175,35
SUCRE	311,12
TOLIMA	617,28
VALLE	425,89
TOTAL	8.476

Fuente: (Ministerio de Transporte, Cifras en Estadísticas, 2018, pág. 56)

El departamento del Huila, según las cifras del Ministerio de Transporte, en cuanto a la parte no concesionada – INVIAS, cuenta con unos de los porcentajes considerable en la calificación de MALO en cuanto a la red vial primaria pavimentada, 20.7%, como se refleja en la figura es uno de los departamentos con mayor porcentaje en esta evaluación.

Figura No. 14 Estadística de redes pavimentadas No concesionadas

ESTADO DE LA RED TERRITORIAL	RED PAVIMENTADA (km)										
	MUY BUENO		BUENO		REGULAR		MALO		MUY MALO		TOTAL
Antioquia	9,28	3,1%	85,59	28,7%	148,11	49,7%	52,61	17,6%	0,00	0,0%	295,59
Atlántico	0,00	0,0%	0,00	0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00
Bolívar	6,21	7,9%	27,31	34,8%	9,66	12,3%	31,48	40,1%	1,03	1,3%	75,69
Boyacá	54,37	7,6%	165,79	23,3%	250,27	35,1%	120,41	16,9%	0,00	0,0%	590,84
Caldas	59,37	33,3%	79,32	44,5%	39,74	22,3%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	178,43
Caquetá	141,97	49,1%	51,05	17,6%	14,22	4,9%	20,01	6,9%	0,00	0,0%	227,25
Casanare	0,00	0,0%	17,22	6,4%	186,53	69,3%	39,85	14,8%	0,00	0,0%	243,60
Cauca	43,87	8,7%	66,65	13,2%	109,47	21,6%	91,26	18,0%	0,00	0,0%	311,25
Cesar	19,77	6,5%	108,56	35,6%	82,01	26,9%	93,56	30,7%	0,98	0,3%	304,88
Chocó	4,02	2,7%	45,72	30,3%	48,58	32,2%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	98,32
Córdoba	0,00	0,0%	15,92	9,2%	14,98	8,7%	53,10	30,8%	35,98	20,9%	119,98
Cundinamarca	0,00	0,0%	73,10	32,7%	91,22	40,9%	30,99	13,9%	0,00	0,0%	195,31
Guajira	20,31	12,5%	34,40	21,1%	71,69	44,0%	25,61	15,7%	0,00	0,0%	152,01
Huila	29,54	10,3%	22,01	7,7%	26,21	9,2%	59,05	20,7%	1,03	0,4%	137,84
Magdalena	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00
Meta	0,20	0,3%	0,74	1,1%	11,71	17,2%	7,00	10,3%	0,00	0,0%	19,65
Nariño	252,60	35,1%	272,23	37,8%	100,19	13,9%	72,74	10,1%	0,62	0,1%	698,38
Norte de Santander	19,81	5,9%	46,84	14,0%	83,01	24,8%	77,23	23,1%	0,97	0,3%	227,86
Putumayo	0,00	0,0%	31,55	30,0%	6,11	5,8%	3,55	3,4%	0,00	0,0%	41,21
Quindío	0,00	0,0%	33,02	36,7%	41,27	45,9%	7,11	7,9%	0,00	0,0%	81,40
Risaralda	34,99	16,0%	96,31	44,0%	38,53	17,6%	4,84	2,2%	0,00	0,0%	174,67
Santander	1,00	0,1%	199,23	26,5%	368,70	49,1%	116,17	15,5%	0,00	0,0%	685,10
Sucre	6,66	4,7%	73,49	52,3%	40,10	28,5%	20,37	14,5%	0,00	0,0%	140,62
Tolima	48,68	15,5%	169,69	54,1%	64,10	20,5%	29,54	9,4%	1,39	0,4%	313,40
Valle del Cauca	31,06	10,4%	98,72	33,1%	97,02	32,5%	71,71	24,0%	0,00	0,0%	298,51
Ocaña	16,99	4,5%	188,90	49,7%	103,30	27,2%	56,60	14,9%	10,23	2,7%	376,02
S. Andrés y Provid.	16,14	35,3%	24,60	53,8%	5,01	11,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	45,75
TOTAL	816,8	11,5%	2028,0	28,6%	2051,7	28,9%	1084,8	15,3%	52,2	0,7%	6033,6

Fuente: (Ministerio de Transporte, Cifras en Estadísticas, 2018, pág. 57)

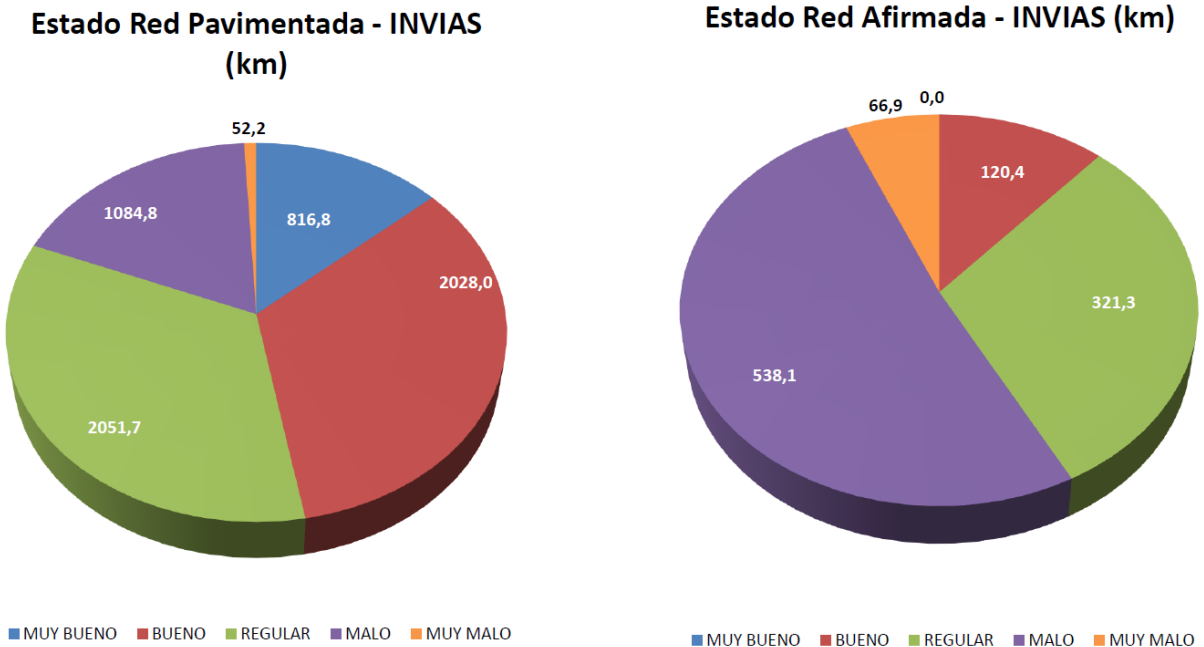
En cuanto a la red vial afirmada, la cual solo tiene capas de material granular natural o procesada, en el departamento del Huila tiene una de las calificaciones más altas en el país como MALO, 31.2%.

Figura No. 15 Estadística de redes afirmadas No concesionadas

ESTADO DE LA RED TERRITORIAL	RED AFIRMADA (Km)											Total En Intervención	LONGITUD TOTAL CALIFICADA
	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	MUY MALO	TOTAL							
Antioquia (*)	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,69	0,2%	1,80	0,6%	0,00	0,0%	2,49	0,00	298,08
Atlántico	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,00	0,00
Bolívar	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,19	0,2%	0,00	0,0%	2,55	3,3%	2,74	0,00	78,43
Boyacá	0,00	0,0%	4,99	0,7%	11,53	1,6%	83,12	11,7%	22,45	3,1%	122,09	0,00	712,93
Caldas	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,00	178,43
Caquetá	0,00	0,0%	1,61	0,6%	21,21	7,3%	28,73	9,9%	1,04	0,4%	52,59	9,45	289,29
Casanare	0,00	0,0%	0,00	0,0%	11,95	4,4%	13,50	5,0%	0,00	0,0%	25,45	0,00	269,05
Cauca	0,00	0,0%	0,00	0,0%	75,83	15,0%	117,63	23,3%	0,95	0,2%	194,41	0,00	505,66
Cesar	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,00	304,88
Chocó	0,00	0,0%	0,00	0,0%	6,27	4,2%	46,06	30,6%	0,00	0,0%	52,33	0,00	150,65
Córdoba	0,00	0,0%	0,98	0,6%	7,94	4,6%	29,68	17,2%	13,98	8,1%	52,58	0,00	172,56
Cundinamarca	0,00	0,0%	2,58	1,2%	6,30	2,8%	19,03	8,5%	0,00	0,0%	27,91	0,00	223,22
Guajira (*)	0,00	0,0%	3,10	1,9%	2,95	1,8%	4,65	2,9%	0,32	0,2%	11,02	0,00	163,03
Huila	0,00	0,0%	47,00	16,4%	0,94	0,3%	89,03	31,2%	10,93	3,8%	147,90	0,00	285,74
Magdalena	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,00	0,00
Meta (*)	0,00	0,0%	0,00	0,0%	11,69	17,1%	36,83	54,0%	0,00	0,0%	48,52	0,00	68,17
Nariño (*)	0,00	0,0%	5,81	0,8%	1,00	0,1%	4,88	0,7%	9,58	1,3%	21,27	0,00	719,65
Norte de Santander	0,00	0,0%	3,11	0,9%	75,43	22,5%	27,94	8,3%	0,66	0,2%	107,14	0,00	335,00
Putumayo (*)	0,00	0,0%	20,99	19,9%	18,01	17,1%	25,11	23,8%	0,00	0,0%	64,11	0,00	105,32
Quindío	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	8,52	89,92
Risaralda	0,00	0,0%	10,80	4,9%	30,06	13,7%	3,31	1,5%	0,00	0,0%	44,17	0,00	218,84
Santander (*)	0,00	0,0%	19,47	2,6%	39,29	5,2%	6,76	0,9%	0,00	0,0%	65,52	0,00	750,62
Sucre	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,00	140,62
Tolima	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,00	313,40
Valle del Cauca	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,00	298,51
Ocaña	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	4,43	1,2%	4,43	0,00	380,45
S. Andrés y Provid.	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,00	45,75
TOTAL	0,0	0,0%	120,4	1,7%	321,3	4,5%	538,1	7,6%	66,9	0,9%	1046,7	18,0	7098,2

Fuente: (Ministerio de Transporte, Cifras en Estadísticas, 2018, pág. 58)

Figura No. 16 Estadísticas de las redes pavimentadas y afirmadas no concesionadas



Fuente: (Ministerio de Transporte, Cifras en Estadísticas, 2018, pág. 59)

En la sección de movimiento de carga y pasajeros, según las estadísticas, la mayoría de personas se transportan por vía terrestre:

Figura No. 17 Estadística de modalidades de transporte

AÑO	PASAJEROS NACIONALES						
	TERRESTRE*	AÉREO		SUBTOTAL	FLUVIAL	FERROVIARIO	TOTAL
		Aerotaxis y Regional	Empresas Regulares				
2002	99.570.498	630.243	7.731.586	8.361.829	3.342.675	36.695	111.311.697
2003	120.201.516	547.842	7.439.107	7.986.949	4.148.706	17.363	132.354.534
2004	128.893.186	483.467	7.690.762	8.174.229	3.694.290	49.400	140.811.105
2005	156.568.326	533.883	7.756.875	8.290.758	3.789.419	126.219	168.774.722
2006	164.118.093	537.124	8.342.928	8.880.052	3.587.070	153.470	176.738.685
2007	172.127.092	536.144	8.771.998	9.308.142	3.310.124	181.390	184.926.748
2008	168.021.219	574.975	8.984.165	9.559.140	3.660.380	250.798	181.491.537
2009	177.855.357	523.877	10.156.884	10.680.761	4.095.702	165.709	192.797.529
2010	175.260.455	725.938	13.235.146	13.961.084	3.825.556	183.942	193.231.037
2011	184.958.703	821.079	13.807.682	14.628.761	4.025.265	227.075	203.839.804
2012	170.404.280	839.276	16.104.117	16.943.393	2.337.585	208.083	189.893.341
2013*	179.915.072	496.956	19.257.480	19.754.436	2.476.500	274.244	202.420.252
2014*	187.896.491	553.001	20.447.857	21.000.858	2.264.627	464.458	211.626.434
2015*	188.836.000	407.074	22.709.266	23.116.340	2.460.460	458.619	214.871.419
2016*	189.953.909	369.445	23.598.376	23.967.821	2.486.300	479.665	216.887.695
2017	128.337.252	405.534	22.938.456	23.343.990	4.679.373	537.700	156.898.315
2018	137.184.263	455.326	23.575.302	24.030.628	2.578.876	658.227	164.451.994

Fuente: (Ministerio de Transporte, Cifras en Estadísticas, 2018, pág. 74)

4.2 Entorno geofísico.

El municipio de Isnos se encuentra ubicado en la parte Sur – Oeste de Colombia y del departamento del Huila, donde ocupa el 1.81% del área departamental, la altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar) son 1.700, con una temperatura promedio de 18° C y a unos 228 km de Neiva capital del Huila.

Ubicado en el Macizo Colombiano que alberga gran parte de la riqueza en diversidad biológica y ecológica de las cordilleras de Suramérica. Su situación geográfica es La situación geográfica es la siguiente: Latitud Norte 10 56' 26" Longitud Occidental 76 14' 26" Precipitación Media Anual 1.458 mm. (HUILA, s.f.)

4.2.1 Límites.

Ubicado en el corazón del Macizo Colombiano, con la inmensa riqueza biológica y paisajística, en mora de su protección y aprovechamiento sostenible. El Municipio de Isnos está al Sur Occidente del Departamento del Huila, a una distancia de 228 Kms de Neiva, limita al Norte: con el Municipio de Salado Blanco; al Sur: con el Municipio de San Agustín; Oriente: con el Municipio de Pitalito; Occidente: con el Departamento del Cauca y el Municipio de San Agustín; con una extensión superficial de 361 kms cuadrados. (HUILA, s.f.)

4.2.2 División política.

El municipio de Isnos cuenta con 60 veredas, las cuales son El Carmen, Remolinos, Brisas del Magdalena, Bellavista, Campoalegre, Mortiño, Los Guadales, Independencia, El Tigre, Belén, La Marqueza, Primavera, Las Guacas, Granada, Bajo Magdalena, Bajo Modeyal, Alto Modeyal, San Lorenzo, El Trebol, Cañaveral, Ídolos, Betania, Rodrigo Lara, Canastos, Vega de Isnos, Cámbulos, Villa Nueva, La Victoria, Ciénaga Grande, Ciénaga Chiquita, La Florida, Plomadas, Capillas, Porvenir, Salen, Bajo Junín, Diamante, Alto Junín, Silvania, Delicias, Alto Brisas, Bajo Brisas, La Muralla, Bajo Planes, El Jardín, Alto Planes, Salto de Bordonos, Buenos Aires, Sinaí, Jerusalén, El Progreso, Yarumal, San Vicente, Hornitos, Palmeiras, Rivera, Las Jarras, Agrado, Paloquemao, Mármol, Villa del Prado. (HUILA, s.f.)

Figura No. 18 Mapa político municipio de Isnos



Fuente: (HUILA, s.f.)

4.3 Estructura municipal.

El municipio de Isnos además de contar con la Alcaldía Municipal, cuenta con otras entidades gubernamentales de nivel nacional, y municipal, que ejercen diferentes funciones en el territorio.

Entidades Municipales: Aguas y Aseo del Macizo Colombiano (prestadora de los servicios de aseo y alcantarillado), Junta Administradora del Acueducto regional de Isnos (prestadora del servicio de agua potable), ESE Hospital San José.

Entidades Nacionales: Policía Nacional, Fiscalía General de la Nación, Juzgado promiscúo, y Registraduría General de la Nación.

4.4 Infraestructura vial.

El municipio de Isnos, se encuentra ubicado en parte importante para la interconexión del sur de país con el pacífico colombiano, pues conduce a ciudades como Popayán, Cali Buenaventura, Bogotá, Neiva y entre otras. Lo cual ha conllevado que el transporte de pasajeros y de carga sea constante y representativo. De igual manera se encuentra a 42 km del Municipio de Pitalito, lo que representa una cercanía importante con un municipio que ha tenido un crecimiento económico importante en los últimos años en el departamento del Huila.

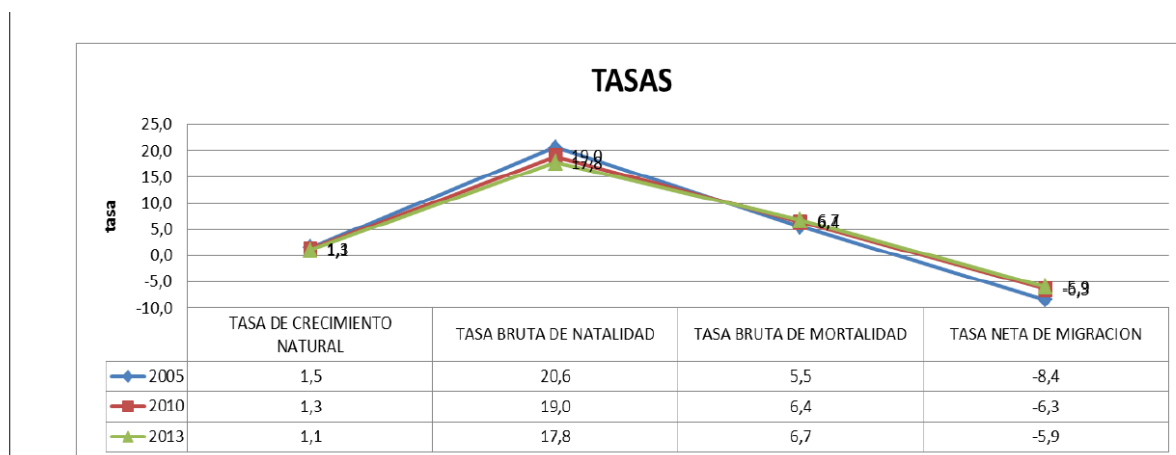
Por otro lado, la zona urbana del Municipio no cuenta con infraestructura vial en pavimento, pues sus vías de acceso solo son material granulado, a las cuales la administración realiza mantenimiento constante para su buena conservación.

4.5 Entorno social.

- **Vivienda:** El municipio de Isnos cuenta con 15 barrios en la zona urbana, y alrededor de 757 viviendas construidas en su mayoría en ladrillo y algunas pocas en bahareque y madera.
- **Educación:** El municipio de Isnos posee infraestructura para atender a la educación desde preescolar hasta el último grado de la básica secundaria, es por ello que se cuentan con siete (7) colegios distribuidos en la zona rural del Municipio con el fin de dar una cobertura de educación a todo el municipio.
- **Salud:** El municipio cuenta con un hospital de primer nivel, donde se prestan los servicios de consulta médica general, urgencias, observación – hospitalización, laboratorio, odontología, fisioterapia, farmacia, promoción y prevención, atención extramural, plan de intervenciones colectivas, convenios entre otros.

- **Servicios Públicos:** El servicio de acueducto es prestado por varias juntas de acción comunal que cubren la zona rural y urbana del municipio. El servicio de aseo y alcantarillado es prestado por una empresa mixta del estado, y que solo tiene funcionamiento en la zona rural del municipio. El servicio de energía, al igual que todo el departamento del Huila es prestado por la Electrificadora del Huila, donde todo el Municipio tiene cobertura de este servicio.
- **Entorno demográfico:** La tasa de crecimiento natural es moderada, ya que se encuentra entre un rango de 1% a 2%, lo cual refleja una dinámica de nacimiento y defunciones estables. La tasa bruta de natalidad viene en descenso debido a que ya no muy común ver núcleos familiares numerosos, sino que por el contrario las familias tienen en 1 o 2 hijos máximo. Tasa bruta de mortalidad, en el año 2013 era de 6.7 lo cual refleja el incremento de la mortalidad. Tasa neta de migración, ha sido negativa puesto que es más las personas que ingresan a vivir al municipio que las que se van de él. (HUILA, s.f.)

Figura No. 19 Tasa de natalidad municipio de Isnos.



Fuente: (Isnos, 2014, pág. 15)

- **Entorno cultural:** La cultura del municipio tiene raíces pastusas debido a que una parte importante de su población proviene de dicho departamento, por lo tanto, el FESTIVAL DE NEGROS Y BLANCOS, es tan importante en este

municipio. Las FIESTAS DE SAN Y SAN PEDRO son las tradicionales del departamento; y por último la FIESTA DEL CAMPESINO la cual fue creada hace pocos años y hace honor a todos los agricultores de Isnos.

- **Entorno turístico:** Isnos posee un potencial importante en el turismo, ya que fue reconocido por la UNESCO en 1995 como Patrimonio Cultural e Histórico de la Humanidad. Ya que dentro de su territorio se encuentran sitios de interés cultural como el Alto de los Ídolos, uno de los vestigios arqueológicos mas importantes de la región; de igual manera se encuentran el Alto de las Jarras, Alto de las Piedras, Alto de las Guacas. Al igual que existen lugares con caída de agua especial como Salto de Bodones y Salto del Mortiño.
- **Entorno jurídico y legal:** La Cooperativa se encuentra bajo la jurisdicción del Municipio de Isnos, además a ello se encuentra bajo la vigilancia y control de la Superintendencia de Puertos y Transporte, Ministerio de Transporte. Además, a ello debe cumplir con la Ley 105 de 1993, Ley 336 de 1999, Decreto 1557 de 1998, Decreto 2762 de 2001, Código Nacional de Tránsito Terrestre entre otras.
- **Entorno tecnológico:** El entorno tecnológico de la empresa, no es muy avanzado puesto que cuenta con los recursos necesarios para su funcionamiento, pues sus operaciones no requieren que se tenga tecnología de mayor avance.

Cuadro 1. Entorno tecnológico.

VARIABLE	SI	NO	N/A
La cooperativa cuenta con instalaciones técnicas adecuadas para la realización de las actividades en las diferentes áreas.	X		
Las instalaciones comunicacionales son suficientes para permitir el flujo de información a nivel interno y externo.	X		
Se dispone de mecanismos que permiten controlar la contaminación ambiental.			X
Se cuenta con espacios confortables para los usuarios.	X		
Los mapas de procesos permiten seguir, controlar y evaluar las actividades de cada una de las dependencias.		X	

Fuente: (Rendon, Rossi, 2016, pág. 66) Adoptada a Cootransmacizo.

○ **Situaciones y fenómenos relevantes:**

Transporte pirata o informal: Esta problemática al igual que agobia a las grandes ciudades, el municipio de Isnos no es la excepción, debido a que es un pueblo pequeño, el transporte informal o pirata en el transporte de pasajeros se da con mayor frecuencia a la zona rural del municipio; puesto que este servicio es prestado por vehículos particulares que no cumplen con las normas legales para la prestación de dicho servicio.

Competencia: Aunque Cootransmacizo es la única empresa propia del municipio en prestar el servicio de transporte de pasajeros, no es la única que opera en la zona, ya que existen dos empresas más de Pitalito que tienen su radio de operación también el municipio, aunque no con el mismo número de vehículos con lo que cuenta la cooperativa.

Transporte privado: Así mismo, como ha crecido la economía del país y el poder adquisitivo de las personas, ha aumentado la compra de vehículos

particulares para su movilización, lo cual conlleva a que día a día el transporte público deje de obtener ingresos por el transporte de pasajeros y de carga.

5. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO.

La evaluación de los factores internos, fortalezas y debilidades, permiten identificar los puntos positivos que tiene la empresa y sus habilidades para cumplir con los objetivos de la empresa, y en cuanto a las debilidades se reflejan las falencias ante las cuales se enfrenta la cooperativa, los cuales pueden afectar negativamente al cumplimiento óptimo de la empresa.

Por lo tanto, se realiza el análisis al sector interno de la Cooperativa de Transportadores del Macizo Colombiano.

5.1 Diagnóstico al proceso administrativo.

5.1.1 Planeación: En la cooperativa la planeación hace parte fundamental en el cumplimiento de sus objetivos y metas, y para ello se ha implementado una serie de procesos que ayudarán al fortalecimiento de la empresa, con la colaboración de todos los integrantes de la misma, tanto socios como empleados.

Los principales procesos son:

MEJORAMIENTO DE PROCESOS INTERNOS, tiene como objetivo mejorar todos los procesos de la empresa, tales como atención y respuesta a PQR, archivo, revisión de cuentas, revisión de documentación, entre otros.

INCREMENTO DE LOS SOCIOS, con el objetivo de que las personas que poseen vehículos y que sin embargo no se han asociado, se vinculen a la empresa, la administración gestiona campañas de asociación brindando beneficios y descuentos para que así estas personas tengan toda la legalidad de la empresa para prestar el servicio.

RECUPERACIÓN DE CARTERA, debido inadecuadas administraciones, la empresa hace varios años atravesó una crisis económica difícil, donde su flujo de efectivo era nulo, a eso se le sumaba el incremento de la cartera, donde los socios no cumplían con sus obligaciones. Sin embargo, en la actualidad la administración ha tomado medidas drásticas para la recuperación de dicha cartera.

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA, con la recuperación de la cartera, y otras medidas administrativas como la austeridad y manejo transparente de los recursos, la cooperativa ha adquirido una sostenibilidad financiera estable.

A continuación, se presente las fortalezas y las debilidades del primer proceso administrativo, la planeación.

Cuadro 2. Variables del proceso administrativo – planeación.

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	fm
Definición clara de la metodología para realizar la planeación de la Cooperativa.	D	X			
Enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas	F			X	
Conocimiento de los valores, creencias que regulan la vida organizacional	F			X	
Auditoría interna de organización	D	X			
Conocimiento de la competencia y capacidad los objetivos y estrategias	F				X
Pronóstico y tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico demográfico, político y legal	D		X		
Análisis y anticipación de las necesidades de los principales entes, proveedores distribuidores, acreedores y empleados	F			X	
Visión definida y divulgada	F				X
Misión explícita	D	X			
Precisión y objetivos y estrategias globales	D	X			
Establecimiento de objetivos y estrategias funcionales	D	X			
Definición de metas, políticas y planes de acción	D	X			
Plan Estratégico difundido ampliamente en la compañía	D	X			
Evaluación los resultados de la ejecución de la estrategia	D	X			
Definición de indicadores de gestión	D	X			

Fuente: (Rendon, Rossi, 2016, pág. 96) Adaptada a Coostransmacizo.

5.1.2 Organizacional. Para las empresas es fundamental tener establecido sus métodos organizacionales, con el fin de que todos los implicados (empleados y administradores) tengan claros los procesos a desarrollar, para contribuir al cumplimiento de los objetivos y las metas de la empresa. Por lo tanto, se desarrolló una evaluación del sector organizacional de Coostransmacizo, con el objetivo de evidenciar sus fortalezas y debilidades.

Cuadro 3. Variables del proceso Administrativo Organización

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	fm
La estructura organizacional de la Cooperativa es clara	D	X			
Existe un organigrama explícito	D	X			
Todo el personal conoce con claridad sus funciones	D	X			
Todo el personal conoce con claridad sus responsabilidades	D	X			
Todo el personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas	F				X
La estructura facilita la iniciativa del personal	F			X	
La estructura organizacional es adecuada a las estrategias organizacionales	F				X
Están definidos en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización	D		X		
Están agrupadas en forma adecuada las actividades por afinidad	D		X		
Se asigna un Jefe por departamento	F			X	
El Jefe de un departamento tiene la autoridad necesaria para cumplir sus objetivos	F			X	
La estructura organizacional favorece la coordinación entre las funciones de la empresa	D		X		
Se encuentran establecidos sistemas de autoridad e información	D		X		
Están las funciones del staff presentados en forma adecuada en el organigrama	D		X		
Se han definido sistemas de control y evaluación	D	X			
La estructura organizacional es flexible, se adapta a nuevas circunstancias y tiene capacidad para responder a cambios internos y externos	F				X
Los procesos organizacionales son claros	D	X			

Fuente: (Rendon, Rossi, 2016, pág. 102) Adaptada a Cootransmacizo.

5.1.3 Dirección. La toma de decisiones por parte de los administradores es fundamental en la eficiencia del cumplimiento de la misión, visión y objetivos, dando observancia a las normas legales que regulan la adecuada prestación del servicio de transporte terrestre de pasajeros. Por lo cual, se ha evaluado la dirección en la cooperativa.

Cuadro 4. Variables del proceso Administrativo Dirección

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	fm
Existe una clara definición de funciones	D	X			
La toma de decisiones es ágil y oportuna	F				X
El proceso de coordinación es eficiente y efectivo	D		X		
Existen mecanismos para realizar el control de gestión	D	X			
El sistema de evaluación es conocido por toda la organización	D	X			
La organización cuenta con gerentes líderes	F			X	
Siente la organización el liderazgo de su gerente	F			X	
Existe un proceso de delegación o en cambio es una organización centralizada	F			X	
Existen niveles de empoderamiento (empowerment)	D		X		
Están definidos los niveles de responsabilidad	F				X
El proceso de comunicación es eficiente y efectivo	F				X
La comunicación fluye ágilmente de arriba abajo y viceversa	F				X
Hay un sistema de auditoría de la comunicación	D	X			
La gerencia utiliza un estilo participativo	F			X	
Existen mecanismos de participación	F			X	
Existen y se utilizan los "índices de gestión"	D	X			

Fuente: (Rendon, Rossi, 2016, pág. 104) Adaptada a Cootransmacizo.

5.1.4 Evaluación y control. Para el adecuado control de las empresas se hace necesario que existan medidas de evaluación y control, ya que de ellas se pueden concluir la eficiencia con la cual se desarrollan todos los procesos de la empresa. Sin embargo, en la cooperativa no existe el control interno, y aunque se cuenta con Revisor Fiscal su trabajo no es permanente y según el análisis documental en la empresa no

reposan informes que evalúen los procesos y operaciones de la empresa, por lo que los administradores no cuentan con la opinión profesional de la que las operaciones se realicen de forma adecuada o no, y mucho menos de los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la organización, entonces, no existe estipulado el análisis y valoración del riesgo, políticas de su administración y autoevaluación.

Por lo anterior se realizó el análisis de la evaluación y el control de Coostransmacizo.

Cuadro 5. Variables del proceso Administrativo Evaluación y control.

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	fm
Se han definido los objetivos del control.	D	X			
Se han definido parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas.	D	X			
La Cooperativa maneja sistemas de control de gestión	D	X			
La Cooperativa maneja sistemas de control operativos.	D	X			
La Cooperativa tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero.	F			X	
Los sistemas de control de la organización son exactos, completos y efectivos.	D	X			
La información sobre el desempeño es exacta, oportuna, objetiva y clara.	D	X			
Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño.	D		X		
Las medidas correctivas que deben tomarse con respecto a un desempeño inadecuado, se retroalimentan en forma eficiente y efectiva.	D		X		
El control se adecua a la realidad organizacional.	D	X			
Se tienen claros los costos de los sistemas de control.	D	X			
Los sistemas de control son flexibles.	D	X			
Se tiene un sistema de control asistido por computador.	D	X			

Fuente: (Rendon, Rossi, 2016, págs. 111, 112) Adaptada a Coostransmacizo.

5.1.5 Análisis de la cultura organizacional.

La cultura organizacional está directamente relacionada con los hábitos, costumbres y formas de comunicación que existen dentro de la cooperativa, las cuales han mejorado a

través de los años, ya que la comunicación entre los administradores, empleados y socios es más fluida, y existe un ambiente de confianza y cooperativismo.

Por otro lado, la empresa se rige por los valores establecidos por sus estatutos, donde en su artículo 7°, se encuentran: Democracia, Igualdad, Solidaridad, Equidad, Respeto, Autonomía, Liderazgo, Seguridad, Cumplimiento, Eficiencia, Honestidad.

Por lo tanto, se ha evaluado la cultura organizacional de la empresa.

Cuadro 6. Variables del proceso Análisis de la Cultura Organizacional.

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	fm
Tiene conocimiento sobre la misión de la empresa.	F				X
Se trabaja por el cumplimiento de la misión de la empresa.	F				X
Se conocen los objetivos de la empresa.	F				X
La visión de la empresa es clara y precisa.	F				X
Los empleados se sienten parte fundamental en el desarrollo de la empresa.	F			X	
Los incentivos económicos que la Cooperativa proporciona son adecuados.	D	X			
En la Cooperativa se acostumbra a decir las cosas en forma clara y precisa.	F			X	
Se trabaja en equipo.	F			X	
Se valoran los esfuerzos de los directivos por mantener una buena comunicación.	F			X	
Existen valores institucionales aceptados y compartidos por la práctica total de sus empleados.	D		X		
Existen buenos canales de comunicación ayuda al éxito del trabajo.	D		X		
Los programas de calidad de la Cooperativa funcionan adecuadamente.	D	X			
La Cooperativa se preocupa por la actualización de conocimientos de sus empleados.	D	X			
La tecnología utilizada en la Cooperativa es adecuada para alcanzar los objetivos corporativos.	F			X	
La preparación de los directivos es adecuada para desarrollar sus funciones de forma óptima.	D		X		
Los objetivos de la empresa siempre son alcanzados.	D		X		
Considera que los valores de la empresa son respetados y guían la vida laboral de los empleados.	D		X		
Considera que en la Cooperativa se cuenta con un programa de capacitación continua.	D	X			

Fuente: (Rendon, Rossi, 2016, págs. 116,117), Adaptada a Cootransmacizo.

6 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA.

6.1 Gestión y situación contable y financiera de la empresa.

Los ingresos de la cooperativa provienen de las cuotas de administración de la empresa, la comisión de los contratos de transporte escolar que se desarrollan cada año, venta de planillas, permisos y comisión por la venta de seguros SOAT.

Recursos económicos que, durante la vigencia del 2018, tuvieron un adecuado manejo, todo esto debido a la apropiada gestión administrativa. La fortaleza de la cooperativa radica en la cuota de administración de los vehículos intermunicipales, ya que dicha cuota es el 20% de lo que se recauden los tiquetes de cada vehículo, mientras que los vehículos municipales manejan una cuota fija mensual.

Otro punto positivo durante el segundo semestre del año 2018, fue la recuperación del 50% de la cartera que se tenía, esto debido a cambios en el personal y las políticas de cobro, estrategias que hasta la fecha han funcionado eficientemente.

Cuadro 7. Variables de gestión y situación contable y financiera.

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	fm
Déficit/Superávit acumulado o proyectado.	F				X
Estructura de Ingresos.	F				X
Estructura de Gastos.	F				X
Efecto (fiscal-económico-financiero) de las políticas de ingresos.	F			X	
Efecto (fiscal-económico-financiero) de las políticas de gastos.	F			X	
Estructura y Sostenibilidad de la Deuda.	F			X	
Estabilidad de pagos a proveedores.	F				X
Recuperación de cartera.	F			X	

Fuente: (Rendon, Rossi, 2016, pág. 118) Adaptada a Cootransmacizo.

6.2 Gestión de sistemas de información.

El sistema de información de Cootransmacizo es fluido, debido a que la empresa es pequeña, no requiere de mayores mecanismos de comunicación, lo cual conlleva a que las decisiones que se toman en la empresa se cumplan de manera eficiente. La empresa solo cuenta con un programa contable donde se lleva el registro de todas las operaciones de la empresa, y es supervisado por el Contador Público, quien realiza las auditoría a dicha área. Por otro lado, las quejas que son radicadas a la empresa, son debidamente atendidas con diligencia, con el fin de mejorar la prestación del servicio.

Cuadro 8. Variables de gestión de prestación del servicio.

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	fm
Bienes y servicios entregados por la entidad a sus grupos de interés (Portafolio de Servicios).	D		X		
Cobertura y eficiencia de los servicios que presta la entidad.	F			X	
Conocimiento oportuno y capacidad de atención a las quejas y reclamos de sus grupos de interés.	F			X	
Existen procesos que permitan conocer las quejas y reclamos de los grupos de interés.	F			X	
Alianzas estratégicas con otras entidades.	F			X	

Fuente: (Rendon, Rossi, 2016, pág. 121) *Adaptada a Cootransmacizo.*

6.3 Gestión de los recursos humanos.

La calidad de los recursos humanos es indispensable para el óptimo funcionamiento de la empresa, debido que de los colaboradores dependen que los procesos de la cooperativa se desarrollen de manera adecuada y eficiente. Sin embargo, Cootransmacizo no cuenta con un manual específico para la contratación de su personal, y de igual manera, tampoco se encuentra establecidas las responsabilidades y funciones de los empleados, lo cual genera confusión en el momento de desarrollar las actividades y del responsable de ellas.

Cootransmacizo cuenta con un gerente profesional en Administración de Empresas, la Tesorera de igual manera es profesional en la misma carrera, sin embargo, dichas contrataciones no se han realizado en base a un manual de contratación.

Por otro lado, a la cooperativa carece de capacitaciones a su personal, por lo que se presentan dificultades al momento de desarrollar ciertas actividades, ya que el cambio de personal se da, pero no reciben las inducciones y capacitaciones requeridas para desarrollar de manera eficiente su trabajo.

Cuadro 9. Variables del proceso gestión de los recursos humanos.

VARIABLE	F/D	DM	dm	FM	fm
Nivel de Competencia del Talento humano en la entidad.	F				X
Nivel de pertenencia de los empelados con la entidad.	F				X
Suficiencia del Recurso Humano para atender las cargas laborales.	D	X			
Capacidad adecuada para realizar la selección de personal.	F				X
Capacitaciones del personal.	D	X			
Ausentismo del personal.	D	X			
Motivación del personal.	D	X			

Fuente: (Rendon, Rossi, 2016, pág. 122), Adaptada a Cootransmacizo.

7 ANÁLISIS INTEGRADO DE LA SITUACIÓN INTERNA.

A continuación, se presenta de manera integrada la situación interna de la Cooperativa De Transportadores Del Macizo Colombiano, tomando como referencia aquellas variables que han sido identificadas con mayor impacto como Fortalezas y Debilidades.

Cuadro 10. Evaluación interna de la situación interna – Planeación.

VARIABLE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE COOTRANSMACIZO
Estrategias organizacionales.	La cooperativa no cuenta con una adecuada implementación de las estrategias organizacionales.	La empresa al no contar con estrategias debidamente establecidas, genera confusión en el momento de tomar decisiones. (D)
Misión, visión y objetivos y cultura corporativa.	Aunque en los estatutos se encuentran establecidas dichos elementos, no cuenta con la adecuada especificación de lo que se	Al no establecerse de manera clara y precisa se puede perder el rumbo de la empresa. (D).
Indicadores de gestión.	La empresa no cuenta con indicadores de gestión.	Lo cual conlleva a que no se pueda evaluar de forma exacta las decisiones tomadas por la administración. (D)
Pronostico del entorno.	La empresa no cuenta con pronóstico del entorno establecido.	El no estudiar el entorno, su competencia, clientes, sectores genera que la prestación del servicio no se presente de manera eficiente. (D)

Fuente: (Rendon, Rossi, 2016, pág. 123), Adaptada a Cootransmacizo.

Cuadro 11. Evaluación integrada de la situación interna – dirección.

Evaluación integrada de la situación interna-dirección		
VARIABLE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE COOTRANSMACIZO
Estilo de dirección.	La empresa se caracteriza por ser participativa ya que hace que sus empleados sean parte fundamental en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	Su impacto es positivo ya que la motivación personal hará que se refleje en los resultados de la empresa. (F)
Definición de funciones y responsabilidades.	La empresa no cuenta con manual de funciones y responsabilidades.	Su impacto es negativo, ya que genera confusión para la toma de decisiones y desarrollos de los procesos. (D)

Fuente: (Rendon, Rossi, 2016, pág. 123) *Adaptada a Cootransmacizo.*

Cuadro 12. Evaluación integrada de la situación interna – evaluación y control.

Evaluación integrada de la situación interna-evaluación y control		
VARIABLE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE COOTRANSMACIZO
Sistema de control de gestión.	La empresa no cuenta con un sistema de control de gestión.	Imposibilidad de identificar y corregir las falencias administrativas de manera oportuna. (D) La empresa no cuenta con un sistema de control de gestión.
Indicadores de control.	La empresa no cuenta con indicadores de control.	Al no contar con indicadores de control no se tiene certeza de la eficiencia de las decisiones tomadas en la administración. (D)

Fuente: (Rendon, Rossi, 2016, pág. 123) *Adaptada a Cootransmacizo.*

Cuadro 13. Evaluación integrada de la situación contable y financiera.

Evaluación integrada de la situación contable y financiera.		
VARIABLE	SITUACION ACTUAL	IMPACTO SOBRE COOTRANSMACIZO
Recuperación de cartera.	La recuperación de la cartera es positiva.	Las estrategias implementadas han dado resultados, lo cual conlleva a un flujo de efectivo adecuado. (F)
Estructura y Sostenibilidad de la Deuda.	La cooperativa da cumplimiento puntual con las obligaciones adquiridas.	El cumplimiento puntual de las obligaciones genera una imagen positiva lo cual genera confianza en la cooperativa. (F)
Planeación y control financiero.	La empresa cuenta con una adecuada planeación y control financiero, lo permite tener un seguimiento detallado de las cifras de cooperativa.	Es una fortaleza ya que permite obtener un análisis de la situación financiera confiable. (F)

Fuente: (Rendon, Rossi, 2016, pág. 124) *Adaptada a Cootransmacizo.*

8 ANÁLISIS ESTRATÉGICO MATRIZ DOFA.

La matriz DOFA es una herramienta utilizada para la evaluación y formulación estratégica de las operaciones de una entidad, donde sus siglas significan DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS y AMENAZAS; donde las fortalezas y debilidades son directamente atribuibles a factores internos de la empresa, los cuales son las habilidades, activos que se posean; las oportunidades y amenazas corresponden a factores externos de la misma, aquí se debe tener en cuenta la economía, competencia, factores sociales, culturales y legales. Así, se puede establecer cuál es la situación de la empresa, para poder continuar con una planeación estratégica que servirá como auge económico y administrativo.

Figura No. 20 Estructura DOFA



8.1 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.

Esta herramienta permite determinar la posición de la empresa frente a eventos externos, que servirán como mecanismo para tomar acciones que permitan la posibilidad de tener una mayor probabilidad de éxito, con el fin de poder aprovechar las oportunidades y de igual forma mitigar las amenazas, que contribuyan a alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

A cada factor se le asigna una calificación entre 1 y 4 donde:

Oportunidad mayor: 4

Oportunidad menor: 3

Amenaza menor: 2

Amenaza mayor: 4

Cuadro 14. Matriz de evaluación de factor externo E.F.E.

Matriz de evaluación de factor externo E.F.E.			
FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Políticas de transparencias de recursos.	5%	4	0,2
Estabilidad política monetaria.	4%	3	0,12
Crecimiento Económico. (PIB)	5%	4	0,2
Estabilidad política.	3%	3	0,09
Normas que influyen los objetivos de la entidad	4%	3	0,12
Modificaciones legales o estructura de gastos de la entidad.	4%	4	0,16
Decisiones sobre el ingreso de empleados.	3%	4	0,12
Automatización de procesos.	2%	3	0,06
Cambios tecnológicos.	2%	3	0,06
Capacidad y compromiso para acceder nuevas tecnologías.	2%	3	0,06
Eficientes sistemas de comunicación.	5%	4	0,2
Alianzas estratégicas para ejecutar programas y proyectos.	5%	4	0,2
Formación y competencia de los empleados.	5%	3	0,15
Apoyo de la Cooperación internacional.	NA	NA	

AMENAZAS			
Devaluación.	4%	2	0,08
Impuestos y Gravámenes.	5%	1	0,05
Políticas de Precios.	5%	1	0,05
Estabilidad cambiaria.	5%	1	0,05
Credibilidad en las instituciones del Estado.	3%	2	0,06
Cambios en la política general que afectan la entidad.	2%	2	0,04
Modificaciones legales a las fuentes de ingresos de la entidad.	5%	1	0,05
Situaciones de orden político.	5%	2	0,1
Situaciones de Desplazamiento social.	3%	2	0,06
Nivel de delincuencia.	2%	1	0,02
Regulaciones específicas que afectan la entidad.	3%	1	0,03
Desempleo	2%	2	0,04
Geográficos	3%	1	0,03
Facilidad de acceso y transporte que rodea el entorno de la entidad.	4%	2	0,08
	100%		2,48

Fuente: (Rendon, Rossi, 2016, pág. 126), Adaptada a Cootransmacizo.

Una vez cuantificados los factores externos se puede evidenciar que obtuvo una calificación del 2.48, lo cual significa que actualmente la empresa cuenta con un porcentaje optimo respecto a las oportunidades y amenazas externas de la Cooperativa De Transportadores Del Macizo Colombiano.

8.2 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.

La evaluación de los factores internos, fortalezas y debilidades, permiten identificar los puntos positivos que tiene la empresa y sus habilidades para cumplir con los objetivos de la empresa, y en cuanto a las debilidades se reflejan las falencias a las que se enfrenta la cooperativa, las cuales pueden afectar negativamente al cumplimiento óptimo de la empresa. Por lo tanto, se asignará un porcentaje de acuerdo a su importancia.

A cada factor se le asignara una calificación entre 1 y 4, el cual indica la eficiencia de la empresa frente a los procesos administrativos.

Oportunidad mayor: 4

Oportunidad menor: 3

Amenaza menor: 2

Amenaza mayor: 1

Cuadro 15. Matriz de evaluación de factor interno E.F.I.

Matriz de evaluación de factor interno E.F.I.			
FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Orientación de la entidad al cumplimiento de sus funciones y objetivos.	5%	4	0,2
Comunicación y Control Directivo a la operación de la entidad.	5%	3	0,15
Habilidad para responder a la tecnología cambiante.	2%	3	0,06
Capacidad técnica de la entidad para ejecutar los procesos.	3%	4	0,12
Nivel de tecnología utilizada en los procesos de la entidad.	3%	3	0,09
Nivel de integración de sus sistemas computarizados.	3%	3	0,09
Controles existentes sobre la Tecnología aplicada.	2%	3	0,06
Nivel de Competencia del Talento humano en la entidad.	5%	4	0,2
Capacidad adecuada para realizar la selección de personal.	5%	3	0,15
Cobertura y eficiencia de los servicios que presta la entidad.	4%	4	0,16
Conocimiento oportuno y capacidad de atención a las quejas y reclamos de sus grupos de interés.	3%	3	0,09
Existen procesos que permitan conocer las quejas y reclamos de los grupos de interés.	2%	3	0,06
Alianzas estratégicas con otras entidades.	3%	4	0,12
Déficit/Superávit acumulado o proyectado.	2%	3	0,06
Estructura de Ingresos.	4%	4	0,16

Efecto (fiscal-económico-financiero) de las políticas de ingresos.	3%	3	0,09
Efecto (fiscal-económico-financiero) de las políticas de gastos.	3%	3	0,09
Estructura y Sostenibilidad de la Deuda.	2%	4	0,08
Estabilidad de pagos a proveedores	2%	3	0,06
Recuperación de cartera	5%	4	0,2
DEBILIDADES			
Capacidad de Definición de Planes Estratégicos y Operativos.	5%	1	0,05
Adecuada Estructura Organizacional para la toma de decisiones.	3%	2	0,06
Apropiación y aplicabilidad del Sistema de Control Interno.	5%	1	0,05
Uso de métodos de control.	5%	1	0,05
Suficiencia del Recurso Humano para atender las cargas laborales.	2%	2	0,04
Imagen que proyecta el Nivel Directivo de la entidad	2%	1	0,02
Capacidad de innovación de la entidad para ejecutar los procesos que le competen.	1%	2	0,02
Nivel de pertenencia de los empleados con la entidad.	2%	2	0,04
Capacitaciones del personal	3%	1	0,03
Ausentismo del personal	3%	1	0,03
Motivación del personal	3%	2	0,06
	100%		2,74

Fuente: (Rendon, Rossi, 2016, págs. 127,128) Adaptada a Cootransmacizo.

9 ANÁLISIS DOFA

A continuación, se presenta el listado de las variables que se han tomado, clasificadas en debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con el objetivo de facilitar la formulación de las estrategias que logre el mejoramiento de la cooperativa.

Cuadro 16. Matriz DOFA Cootransmacizo

Matriz DOFA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Orientación de la entidad al cumplimiento de sus funciones y objetivos. ✓ Comunicación y Control Directivo a la operación de la entidad. ✓ Habilidad para responder a la tecnología cambiante. ✓ Capacidad técnica de la entidad para ejecutar los procesos. ✓ Nivel de tecnología utilizada en los procesos de la entidad. ✓ Nivel de integración de sus sistemas computarizados. ✓ Controles existentes sobre la Tecnología aplicada. ✓ Nivel de Competencia del Talento humano en la entidad. ✓ Capacidad adecuada para realizar la selección de personal. ✓ Cobertura y eficiencia de los servicios que presta la entidad. ✓ Conocimiento oportuno y capacidad de atención a las quejas y reclamos de sus grupos de interés. ✓ Existen procesos que permitan conocer las quejas y reclamos de los grupos de interés. ✓ Alianzas estratégicas con otras entidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de Definición de Planes Estratégicos y Operativos. ✓ Adecuada Estructura Organizacional para la toma de decisiones. ✓ Apropiación y aplicabilidad del Sistema de Control Interno. ✓ Uso de métodos de control. ✓ Suficiencia del Recurso Humano para atender las cargas laborales. ✓ Imagen que proyecta el Nivel Directivo de la entidad ✓ Capacidad de innovación de la entidad para ejecutar los procesos que le competen. ✓ Nivel de pertenencia de los empleados con la entidad. ✓ Capacitaciones del personal ✓ Ausentismo del personal ✓ Motivación del personal

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Déficit/Superávit acumulado o proyectado. ✓ Estructura de Ingresos. ✓ Efecto (fiscal-económico-financiero) de las políticas de ingresos. ✓ Efecto (fiscal-económico-financiero) de las políticas de gastos. ✓ Estructura y Sostenibilidad de la Deuda. ✓ Estabilidad de pagos a proveedores ✓ Recuperación de cartera 	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticas de transparencias de recursos. ✓ Estabilidad política monetaria. ✓ Crecimiento Económico. (PIB) ✓ Estabilidad política. ✓ Normas que influyen los objetivos de la entidad ✓ Modificaciones legales o estructura de gastos de la entidad. ✓ Decisiones sobre el ingreso de empleados. ✓ Automatización de procesos. ✓ Cambios tecnológicos. ✓ Capacidad y compromiso para acceder nuevas tecnologías. ✓ Eficientes sistemas de comunicación. ✓ Alianzas estratégicas para ejecutar programas y proyectos. ✓ Formación y competencia de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Devaluación. ✓ Impuestos y Gravámenes. ✓ Políticas de Precios. ✓ Estabilidad cambiaria. ✓ Credibilidad en las instituciones del Estado. ✓ Cambios en la política general que afectan la entidad. ✓ Modificaciones legales a las fuentes de ingresos de la entidad. ✓ Situaciones de orden político. ✓ Situaciones de Desplazamiento social. ✓ Nivel de delincuencia. ✓ Regulaciones específicas que afectan la entidad. ✓ Desempleo ✓ Geográficos ✓ Facilidad de acceso y transporte que rodea el entorno de la entidad.

Fuente: los autores.

10 MATRIZ DOFA

Cuadro 17. Estrategia matriz DOFA Cootransmacizo.

Matriz DOFA	
ESTRATEGIAS FO Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades.	ESTRATEGIAS FA Usar las fortalezas para evitar las amenazas.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalecer la buena prestación del servicio. ✓ Fortalecer la atención oportuna a las quejas y reclamos. ✓ Aprovechar el crecimiento económico para vincular a nuevos socios. ✓ Mantener alianzas estratégicas con otras empresas para beneficio de los asociados. ✓ Fortalecer la buena imagen ante los acreedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalecer la estructura de ingresos y gastos para obtener una adecuada planificación tributaria. ✓ Fortalecer las relaciones empresariales para competir en igualdad de condiciones. ✓ No permitir que ambientes políticos afecten las buenas relaciones cooperativas. ✓ Mantener la estabilidad económica para que los cambios en el entorno no afecten el adecuado funcionamiento. ✓ Colaborar con las entidades judiciales para contrarrestar la delincuencia.
ESTRATEGIAS DO Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.	ESTRATEGIAS DA Reducir las debilidades y evitar las amenazas.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar estrategias para la toma de decisiones de planes estratégicos y operativos. ✓ Fortalecer la adecuada estructura organizacional. ✓ Implementación del sistema de control interno, aprovechando los cambios tecnológicos. ✓ Aumentar el recurso humano. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar la implementación del sistema de control interno para salvaguardar los activos de la empresa. ✓ Fortalecer la credibilidad ante las entidades del estado. ✓ Fortalecer la estructura organizacional para tomar adecuadas decisiones sin que se vean afectadas por el entorno social.

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">✓ Realizar constantes capacitaciones para que los empleados cuenten con la capacidad laboral para desarrollar su trabajo.✓ Implementar incentivos a los empleados para que se sientan a gusto con la cooperativa. | |
|--|--|

Fuente: los autores.

11. METODOLOGIA COSO III

Es importante tener en cuenta que la misión de dar aplicabilidad al modelo Coso III en la empresa es proporcionar liderazgo intelectual a través del desarrollo de marcos generales y orientaciones sobre la Gestión del Riesgo, Control Interno y Disuasión del Fraude, diseñado para mejorar el desempeño organizacional y reducir el alcance del fraude en las organizaciones.

Objetivo: Establecer la metodología a desarrollar para la gestión del control de los procesos de la Cooperativa de Transportadores del Macizo Colombiana, con el objeto de asegurar el cumplimiento de los objetivos del negocio a través de una adecuada administración y gestión de riesgos.

Alcance: Aplica para la identificación, análisis y evaluación de riesgos; así como la definición y diseño de controles, para todas las actividades desarrolladas por la Cooperativa de Transportadores del Macizo Colombiana.

RESPONSABILIDADES

Conforme con las mejores prácticas en gestión y administración de riesgos, las responsabilidades se delegan así:

Primera línea de defensa: Como primera línea de defensa, se encuentran los líderes de proceso; quienes son responsables de la gestión de sus riesgos. Éstos, también son responsables de la implementación de acciones correctivas para hacer frente a deficiencias de proceso y control.

Segunda línea de defensa: La Jefatura de Control Interno conforman la segunda línea de defensa para fortalecer la efectividad de los controles a través de actividades de evaluación de riesgos y cumplimiento. Es decir, que trabajan directamente con los líderes

de proceso en pro de la mejora de los procesos realizando diagnósticos e implementando controles que aseguren la mitigación del riesgo, cada uno desde el respectivo enfoque.

Tercera línea de defensa: Desempeñada por la Auditoría Interna; quienes evalúan la efectividad del gobierno corporativo, la gestión de riesgos y el control interno, incluyendo la manera en que la primera y segunda línea de defensa alcanzan sus objetivos de gestión de riesgos y control. El alcance de este aseguramiento es reportado a los organismos de gobierno corporativo y la alta dirección.

PROCEDIMIENTO

Al evaluar la efectividad de los procesos, la Jefatura de Control Interno, en línea con las mejores prácticas para la gestión del riesgo, enmarca sus actividades de diagnóstico conforme con:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones y uso de los recursos.
- Suficiencia y confiabilidad de los reportes (de información financiera y Administrativa)
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Al evaluar la efectividad de los controles, se consideran los siguientes cinco componentes de control o etapas del trabajo a ejecutar, los cuales se encuentran interrelacionados, así:

Figura No. 21 Componentes de control.



Fuente: (Chilco Distribuidora de Gas y Energía S.A. E.S.P, 2018, pág. 4)/ Adaptada a Coostrasmacizo.

Aspectos generales

El rol que la Jefatura de Control Interno desempeña en Cooperativa de Transportadores del Macizo Colombiana., comprende desde la ejecución de actividades de valoración de la gestión de riesgo, dependiendo de las necesidades y expectativas del negocio. En algunas ocasiones, tendrá un papel signficante en la valoración de riesgos de aquellos procesos que aún no han sido formalizados de acuerdo con los estándares establecidos por la compañía.

El rol más frecuente es:

- Entender los objetivos del negocio de la Cooperativa de Transportadores del Macizo Colombiana.
- Valorar los principales riesgos de la Matriz General de Riesgos.
- Identificar los procesos potenciales, con oportunidades de mejora
- Asegurar que los resultados de la valoración del riesgo se encuentran alineados con los objetivos del negocio de la compañía.

- Emplear el proceso de valoración del riesgo, así como el de oportunidades de mejora (seguimiento a los planes de acción) como guía para la planeación y asignación de recursos
- Monitorear y actualizar la estimación de riesgo periódicamente.

Estimación anual del riesgo

La valoración anual del riesgo en la Cooperativa de Transportadores del Macizo Colombiana, es responsabilidad del área de Calidad para aquellos procesos certificados bajo la norma ISO 9001:2015; y, por otro lado, la Jefatura de Control Interno lidera la gestión de riesgos para todos los procesos de la organización en pro de la mejora de los mismos.

A continuación, se definen las fases del sistema de gestión de riesgo para la Cooperativa de Transportadores del Macizo Colombiana.

Figura No. 22 Fases del sistema de gestión de riesgo



Fuente: (Chilco Distribuidora de Gas y Energia S.A. E.S.P, 2018, pág. 5), Adaptada a Coostrasmacizo.

Identificación de riesgos

Es una actividad sistemática en la cual se considera el contexto de la organización teniendo en cuenta los aspectos internos y externos identificados de la operación actual de la compañía. De esta forma se determina un perfil del riesgo organizacional, éste captura los principales riesgos desde una perspectiva estratégica, operacional, de reporte financiero y la perspectiva de cumplimiento identificada durante la fase de entendimiento de los objetivos de negocio. Cada riesgo identificado entonces debe ser catalogado basado en el impacto y la probabilidad.

Medición y evaluación de riesgos

El proceso de evaluación del riesgo incorpora dos medidas que determinan el nivel de riesgo probabilidad de ocurrencia y significancia del impacto. La probabilidad representa la posibilidad que un riesgo dado ocurra, mientras que el impacto representa su efecto. Este análisis de riesgo inicial identifica las unidades de negocio específicas, los procesos o actividades que presentan los riesgos más. Para determinar en nivel de riesgo y su dirección, cada riesgo es subjetivamente evaluado basado en su impacto en las estrategias de la organización y si el riesgo está creciendo, decreciendo o está estable, basado en el ambiente actual de la organización y su ambiente anticipado.

Basados en la estimación de la probabilidad y el impacto, se puede asignar un rating general al riesgo, esta estimación es hecha antes de la consideración de la fortaleza de los controles internos, las actividades de monitoreados, o los procesos alrededor del área de riesgo. La estimación general de ratings ayuda a priorizar los riesgos. Áreas de alto riesgo requieren mayor atención inmediata.

Conforme a lo anterior a continuación se muestran las combinaciones entre probabilidad e impacto, para la identificación de riesgos:

Cuadro 18. Combinaciones entre probabilidad e impacto

Alto riesgo	Probable y alto	Probable y medio	Posible y algo
Riesgo Moderado	Probable y bajo	Posible y medio	Remoto y alto
Bajo riesgo	Posible y bajo	Remoto y bajo	Remoto y medio

Fuente: (Chilco Distribuidora de Gas y Energia S.A. E.S.P, 2018, pág. 7), *Adaptada a Cootransmacizo.*

El Perfil de Riesgo de Cooperativa de Transportadores del Macizo Colombiana se enmarca en los riesgos principales de la organización desde una perspectiva estratégica, operacional, de reporte financiero y de conformidad. Estrategias, procesos de creación de valor y posibilitadores identificados a través de este conductor de valor.

Los riesgos pueden ser categorizados dentro de tres principales categorías:

- **Riesgos brutos o inherentes**- es el riesgo que existe en el proceso o área sin considerar los controles internos. La estimación del riesgo inherente depende del juicio personal, y esto es realizado después de la evaluación del ambiente de control del negocio. Dentro de los aspectos que se deben considerar en la determinación del riesgo inherente están: Complejidad del proceso o área, resultados de actividades de control previas, el ambiente de la compañía, y el conocimiento general de los riesgos por parte de la Gerencia.
- **Riesgo residual**- es el nivel de riesgo remanente después de considerar los controles relevantes que han sido aplicados al riesgo bruto o inherente.
- **Riesgo emergente**- son de gran impacto, difícil de predecir y eventos raros más allá del reino de las expectativas normales.

La Jefatura de Control Interno debe identificar los riesgos emergentes que son relevantes para la organización, valorar su significancia e interconectividad con otras implicaciones. Los riesgos emergentes deberían ser también monitoreados periódicamente para entender los cambios potenciales en la probabilidad o el impacto asociado con el riesgo.

Durante el proceso de evaluación de riesgos, los conductores de valor identificados en el análisis conductor se califican por su importancia para las metas de la compañía y la probabilidad/impacto del riesgo para la estrategia específica. Después un valor subjetivo es asignado para cada uno de los procesos de creación de valor y los principales habilitadores (típicamente con una escala de rating de 1 a 5) para determinar la priorización conforme a las expectativas de los interesados.

Identificación y valoración de controles

Consiste en la comprensión de los objetivos de la actividad a través de la identificación de controles.

Éstos, pueden ser identificados a través de:

- Entrevistas con el personal del área y/o proceso.
- Lectura de políticas y procedimientos
- Entendimiento del negocio y presupuesto

Entendimiento del proceso

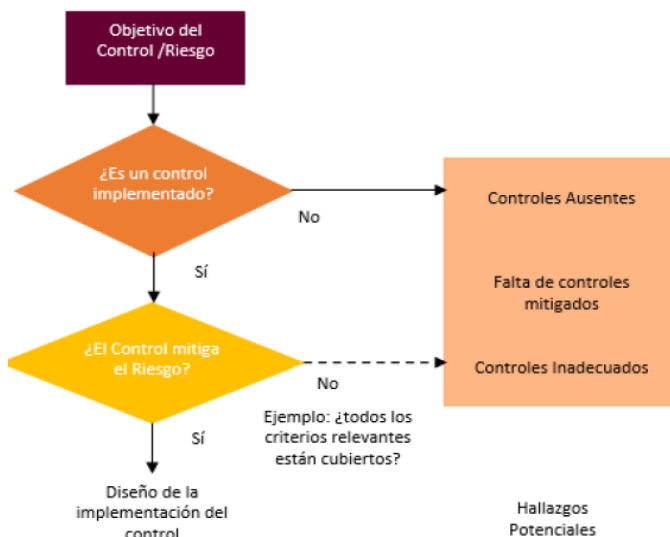
La Jefatura de Control y Procesos debe comprender el flujo del proceso a diagnosticar, a través del levantamiento del mismo. Esto incluye, el cómo se inician, registran, autorizan y procesan las actividades ejecutadas; por ende, es importante tener en cuenta:

- La definición de los objetivos del proceso
- Las fases o etapas claves del proceso

- Los principales riesgos que pueden impedir el logro de los objetivos del sistema, incluido el riesgo de fraude
- Los controles que se han implementado para mitigar los riesgos

Al finalizar el levantamiento y/o conocimiento del proceso, la Jefatura de Control Interno está lista para evaluar la existencia de controles y la adecuación de la eficacia del diseño de los mismos.

Figura No. 23 Estructura para evaluación del riesgo.



Fuente: (Chilco Distribuidora de Gas y Energia S.A. E.S.P, 2018, pág. 9), Adaptada a Cootransmacizo.

De acuerdo con la validación de riesgos reportada en la matriz del proceso, se identifican los controles que deben existir para asegurar la mitigación de eventos que comprometan el cumplimiento de los objetivos establecidos, además valida sí los controles garantizan la eficacia del proceso.

12. MAPA DE RIESGOS

En Cootransmacizo se busca aplicar la matriz de riesgo con el fin de determinar objetivamente cuáles son los riesgos relevantes que tiene la empresa en base a la ausencia de control interno.

Los criterios de evaluación y medición del riesgo son los siguientes:

Evaluación de Controles

Los objetivos de las pruebas de control

Las pruebas de los controles están diseñadas para inferir la eficacia de su funcionamiento. Es decir, que los controles están funcionando como fueron diseñados en un período de tiempo específico.

El objetivo de la prueba debe identificar el control y el estado de los atributos a ser evaluados son:

- ¿Se ha ejecutado correctamente el control para asegurar la mitigación del riesgo(s) asociado(s)?
- ¿El control es ejecutado por la persona correcta?
- ¿Se ejecutó el control conforme a la frecuencia establecida, durante el período objeto de validación?

Etapas de validación de un control

Diseño: se evalúa la descripción de cada control implementado de acuerdo con el proceso a revisar, teniendo en cuenta:

- ¿El control identificado, opera adecuadamente, garantiza la mitigación total del riesgo asociado? Si, la respuesta es sí, el control diseñado se considera “**efectivo**” y

se procede a realizar una prueba de operatividad. Si la respuesta es no, se deben evaluar controles complementarios que puedan estar relacionados con el riesgo.

- Si la brecha permanece, después de la identificación de controles, se infiere que el diseño del control para el riesgo asociado “**no es efectivo**” y debe ser evaluado nuevamente.

Efectividad: es una validación más exhaustiva del control que ha superado con éxito la prueba de diseño, ya que el propósito es validar sí este es suficiente para asegurar la mitigación del riesgo a largo plazo.

Es importante mencionar, que cuando se emite un nuevo procedimiento, política, manual o instructivo; y conforme con las buenas prácticas lo más conveniente es permitir que ese proceso se ejecute conforme al estándar establecido al menos por un período de dos meses, antes de realizar cualquier prueba.

Las evaluaciones de las etapas de diseño y efectividad se plasman en las cédulas de control diseñadas, de forma clave para asegurar el cumplimiento de cada uno de los controles a validar.

Al evaluar los controles relacionados con el riesgo financiero, los componentes de control como integridad, exactitud, vigencia y acceso restringido (CAVR – siglas en inglés) son considerados así:

Integridad (C)

- ¿Qué se tiene implementado para que las operaciones registradas sean aceptadas por el sistema (una vez y sólo una vez)?
- ¿Qué impide envíos duplicados por el sistema?
- ¿Qué detecta que cualquier transacción sea rechazada por el sistema, como se garantiza que sea atendida y corregida?

Exactitud (A)

- ¿Qué es lo que está implementado para que los elementos de datos clave para las transacciones (incluidos los datos permanentes) registradas y el registro de la información en el sistema sean razonablemente correctos?
- ¿Qué confirma que los cambios a los datos permanentes sean correctamente registrados?

Validez (V)

- ¿Qué impide transacciones no autorizadas, incluidos los cambios a los datos permanentes?
- ¿Qué confirma la validez de las transacciones, incluyendo los datos permanentes, y su relación con el negocio?

Acceso restringido (R)

- ¿Qué impide o detecta modificaciones no autorizadas de datos?
- ¿Qué protege la confidencialidad de los datos?
- ¿Cómo son los activos física y lógicamente protegidos contra el robo y el abuso?
- ¿Qué impide que el mismo individuo realice transacciones incompatibles, tales como el inicio de una orden de compra, el acceso a las corridas de cheques, y la actualización de los detalles de las cuentas por pagar?

Por otro lado, al evaluar la eficacia de diseño de los controles, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- **Alineación entre los controles y los riesgos identificados** - La evaluación se centra en si los controles son eficaces en el logro de los objetivos definidos por las directivas de COOTRANSMACIZO.
- **Naturaleza del control** - Por ejemplo, una revisión de la gestión de un negocio de alto nivel rara vez proporciona pruebas suficientes para ser considerado como un control efectivo, Pero un proceso de control bien diseñado debe proporcionar pruebas suficientes.

- **Seguimiento de las medidas adoptadas por la organización** - Para que un control sea eficaz es necesario que haya un seguimiento adecuado de los problemas y las excepciones, de una manera oportuna.
- **El tipo de control** - El control es detectivo o preventivo de acuerdo con el tipo de riesgo identificado. En algunos casos, un control de detección puede ser adecuado, pero en otros, se debe determinar la existencia de controles preventivos.
- **Período que abarca el control** – la frecuencia del control es definida por los dueños de proceso, en pro de la mitigación del riesgo.

Una vez que se define un control, éste se somete a pruebas para determinar si está funcionando como se esperaba.

Los riesgos pueden ser mitigados a través de varios controles, sin embargo, no todos los controles necesariamente tienen que ser probados.

Soporte metodológico para determinar el tamaño de la muestra para los controles manuales

El tamaño de la muestra dependerá de la frecuencia del control que se está probando.

Criterios de selección de muestras

Una parte integral durante la ejecución de un proceso de diagnóstico es la verificación del adecuado funcionamiento de los controles existentes, por ende, es necesario la utilización de criterios de muestreo, con el fin de determinar el número ideal de elementos a revisar en una población que refleje el comportamiento de la totalidad, con unos márgenes de error aceptables conforme a la meta establecida.

De acuerdo con esto, los tamaños de las muestras dependen del tipo de control (si este existe) y la periodicidad de ejecución, y en el caso de evaluación en ausencia de controles, del tamaño de la población.

Los controles se dividen principalmente en automáticos y manuales

La evaluación de controles automáticos, dado que están soportados en un sistema de información, se validan una única vez, debido a que este es ejecutado de manera idéntica por el sistema independientemente de las veces que se aplique. Para poder aplicar esta premisa, es necesario que el ambiente de control de sistemas este soportado por unos controles adecuados de tecnología, que garantice el adecuado paso de programas a producción, la ejecución de pruebas y el acceso restringido a las funciones de los aplicativos y bases de datos.

La evaluación de controles manuales es realizada con base en su periodicidad de ejecución, es decir, cuantas veces es ejecutado por unidad de tiempo. La siguiente tabla muestra en resumen los tamaños de muestra a considerar en función de la periodicidad del control.

Cuadro 19. Tamaños de muestra en función de la periodicidad del control.

Controles Aplicados Manualmente

Frecuencia del control	Ocurrencia del control	Número de ítems a ser probados
Anual	1	1
Trimestral	4	2
Mensual	12	2 a 5
Semanal	52	5, 10, 15
Diario	250	20, 30, 40
Múltiples veces al día	más de 250	25, 45, 60

Fuente: (Chilco Distribuidora de Gas y Energia S.A. E.S.P, 2018, pág. 12) *Adaptada a Cootransmacizo.*

Como se observa en el cuadro, para una misma periodicidad de control se pueden seleccionar diferentes tamaños de muestra, dependiendo de los siguientes criterios:

- A mayor aseguramiento presentado en procesos relacionados con el riesgo evaluado, menor será el número de ítems a ser revisados.
- En procedimientos de control complejos se deben probar mayor número de ítems.
- Controles más importantes (claves) deben ser probados mayor número de ítems.

En el caso de *pruebas de aceptación o rechazo* a las poblaciones de 200 o más elementos, a continuación, se presenta el siguiente cuadro.

Cuadro 20. Aceptación o rechazo de excepciones toleradas.

Nivel de aseguramiento deseado	<u>Número de ítems a probar</u>		
	<u>No excepciones toleradas</u>	<u>1 excepción tolerada</u>	<u>2 excepciones toleradas</u>
Bajo	25	45	65
Medio	40	65	90
Alto	55	85	115

Fuente: (Chilco Distribuidora de Gas y Energía S.A. E.S.P, 2018, pág. 13) *Adaptada a Cootransmacizo.*

Las pruebas en ausencia de controles o con controles inoperantes (pruebas sustantivas) normalmente son evaluadas por el método de aceptación o rechazo.

Las pruebas de aceptación o rechazo se basan en la evaluación de atributos o características, donde se determina un nivel de aseguramiento requerido. El número de ítems a probar es determinado tomando niveles de confianza de 70%, 80% y 90-95% para niveles de aseguramiento bajo, medio y alto, y determinando un máximo de excepciones toleradas.

Es necesario considerar que entre más importante sea el atributo que se está probando y mayor el nivel de aseguramiento deseado, mayor la cantidad de ítems a probar; por ende, la cantidad de errores a aceptar debe ser menor.

Sin embargo, el que un error pueda ser aceptado no significa que este deba ser tolerado. La naturaleza del atributo a probar y su significancia son relevantes para determinar el nivel de excepciones.

Las poblaciones de 200 o menos ítems, al aplicar las pruebas de aceptación o rechazo, los criterios de selección a tener en cuenta son:

Para poblaciones menores a 200 ítems, utilizamos la siguiente tabla.

Cuadro 21. Tamaño de la población.

<u>Tamaño de la población</u>	<u>Número de ítems a probar</u>
100 - 199	20
50 - 99	10
20 - 49	5
< 20	< 5

Fuente: (Chilco Distribuidora de Gas y Energía S.A. E.S.P, 2018, pág. 13) *Adaptada a Cootransmacizo.*

Es importante tener en cuenta, que no se permite la ocurrencia de errores cuando se revisan menos de 20 ítems de una muestra.

Determinar el número de elementos a probar, validando la efectividad de los controles

El número de la muestra a determinar, teniendo en cuenta que se quiere validar la efectividad de los controles (esto aplica especialmente en la etapa de efectividad), es definida por la frecuencia de ejecución de estos. Por lo anterior, se tiene:

Cuadro 22. Frecuencia de controles.

Frecuencia de ejecución	Tamaño de la muestra	Tamaño de la muestra (con excepciones particulares)
Anual	1	NA
Semestral	1	NA
Trimestral	2	NA
Mensual	3	NA
Semanal	5	5
Diario	25	25
A necesidad*	10% de la muestra, con un tamaño no superior a 25 ítems	

Fuente: (Chilco Distribuidora de Gas y Energía S.A. E.S.P, 2018, pág. 14) *Adaptada a Cootransmacizo.*

*Para los controles ejecutados de acuerdo con la necesidad del proceso, el tamaño de la muestra debe ser de 10% (tomando como base de tiempo de ejecución un año) de la población sujeta de validación; sin embargo, el número de ítems no debe ser superior a 25.

Cuando se evidencian excepciones durante la ejecución de la prueba, se debe considerar y entender su causa.

Es importante mencionar que cuando el resultado de un control es fallido, éste se debe a que el diseño y/o la efectividad del mismo no garantizan la mitigación del riesgo asociado.

La deficiencia de un control varía conforme con la etapa de evaluación, así:

Cuadro 23. Definición en el resultado de los controles

Deficiencia en el resultado de los controles	
Diseño	<ul style="list-style-type: none">• Ausencia de un control necesario para mitigar el riesgo• Un control existente no está diseñado adecuadamente de manera que incluso si los controles funcionan, el objetivo no siempre se cumple
Operatividad	<ul style="list-style-type: none">• Un control correctamente diseñado no funciona como se esperaba• La persona que realiza el control no posee la autoridad o las cualidades necesarias para realizar el control efectivamente

Fuente: (Chilco Distribuidora de Gas y Energia S.A. E.S.P, 2018, pág. 14) *Adaptada a Cootransmacizo.*

De igual forma, el estado de los controles conforme a su resultado de validación es:

Cuadro 24. Definición de controles de operatividad y diseño.

Eficacia Operativa/Selección del Nivel de Evaluación	Descripción
Operatividad: control eficaz – control exitoso	<ul style="list-style-type: none"> El diseño del control es eficaz (mitiga los riesgos identificados)
	<ul style="list-style-type: none"> El control también está funcionando eficazmente (el control se está ejecutando según lo diseñado)
Operatividad: control fallido	<ul style="list-style-type: none"> No se pudo proporcionar evidencia formal para apoyar la actividad de control. Sin embargo, evidencia "informal" está disponible. La actividad de control no se realiza como se requiere, el auditor no evidencia ni siquiera soportes "informales" de la ejecución del control
Diseño: control eficaz – control exitoso	El control tal y como se ha diseñado asegura la mitigación del riesgo identificado.
Diseño: control fallido	El control tal como está diseñado NO mitiga el riesgo identificado
Control Documentado	El dueño del proceso ha documentado bien el ejercicio del control, pero aún no lo ha sido probado
Control Ausente/No iniciado	No se ha evaluado aún, es un nuevo control que se está implementado y que aún está en curso la etapa de documentación de diseño del mismo

Fuente: (Chilco Distribuidora de Gas y Energia S.A. E.S.P, 2018, pág. 15) *Adaptada a Cootransmacizo.*

Resultados de los controles

En línea con la metodología de validación de riesgos de COOTRANSMACIZO, los resultados de los controles (aplica para las dos etapas de validación diseño y efectividad), se clasifican en:

Figura No. 24 Calificación del control.

Calificación		Descripción de la Calificación
Verde	Control – Exitoso	El control trabaja de acuerdo a lo esperado. No se identifican deficiencias durante la prueba de auditoría
Amarillo	Control – Fallido Impacto Bajo	El control está implementado, pero necesita de ajustes; que incluya la evidencia del control además de la adición de controles complementarios (por ejemplo: detectivo - preventivo)
Naranja	Control – Fallido Impacto Medio	El control es débil o no está operando adecuadamente, lo cual puede resultar en errores, omisiones o fraudes de impacto moderado. Se requiere de la implementación de rápidas acciones de gestión.
Rojo	Control – Fallido Impacto Alto	El control no está diseñado, o no opera adecuadamente, lo cual puede resultar en errores, omisiones o fraudes de alto impacto. Se requiere de acciones inmediatas a implementar.

Fuente: (Chilco Distribuidora de Gas y Energía S.A. E.S.P, 2018, pág. 15 y 16) *Adaptada a Cootransmacizo.*

Mitigación del riesgo:

La conclusión de la mitigación del riesgo se deriva de la combinación entre la materialidad/riesgo inherente y la clasificación del control, así:

1. Materialidad/riesgo inherente: es una condición que refleja la importancia del control a validar, esto se plasma en la evaluación del riesgo inherente (evento, causa e impacto).

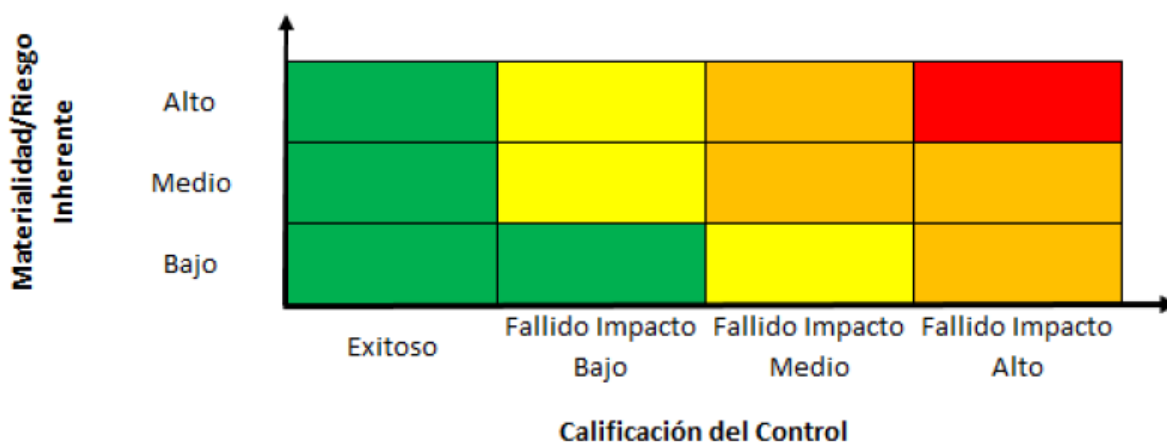
Existen 3 categorías para la validación del riesgo inherente: **alto**, **medio** y **bajo**. Ésta es

producto del criterio de los factores de riesgo y el criterio de quien realiza la validación del control.

2. Calificación del control: de acuerdo con el resultado de la prueba ejecutada (diseño/eficacia), se tienen 4 calificaciones para los controles: **control exitoso**, **control fallido - impacto bajo**, **control fallido - impacto medio** y **control fallido - impacto alto**.

Conforme a lo anterior, a continuación, se muestra el mapa de calor de la evaluación de riesgos y controles:

Figura No. 25 Mapa de calor de la evaluación de riesgos y controles.



Fuente: (Chilco Distribuidora de Gas y Energia S.A. E.S.P, 2018, pág. 16) *Adaptada a Cootransmacizo.*

Por ende, la mitigación del riesgo y el ambiente de control del proceso objeto de diagnóstico se determina así:

Figura No. 26 Materialidad – riesgo inherente vs calificación del control.

Materialidad-riesgo inherente vs Calificación del Control	Efectivo	Generalmente efectivo	Necesita Mejoras	Inefectivo
	Alto - Exitoso	Alto - Fallido Impacto Bajo	Alto - Fallido Impacto Medio	Alto - Fallido Impacto Alto
	Medio - Exitoso	Medio - Fallido Impacto Bajo	Medio - Fallido Impacto Medio	Medio - Fallido Impacto Alto
	Bajo - Exitoso	Bajo - Fallido Impacto Bajo	Bajo - Fallido Impacto Medio	Bajo - Fallido Impacto Alto

Fuente: (Chilco Distribuidora de Gas y Energia S.A. E.S.P, 2018, pág. 17) Adaptada a Cootransmacizo.

Monitoreo al cumplimiento de controles/planes de acción

Como parte del ciclo de la presente metodología, se cierra con el monitoreo al cumplimiento de controles y/o planes de acción establecidos con los dueños de proceso, así de esta forma se asegura una adecuada gestión y administración del riesgo en COOTRANSMACIZO

13. LISTADO DE FORMATOS APLICABLES

Anexo No 1. Cedula de eficacia

Anexo No 2. Matriz de riesgos y Controles

Anexo No 3. Cédulas de la evaluación de los controles

14. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOSPITAL DEL ROSARIO DE GINEBRA VALLE DEL CAUCA PARA EL PERIODO 2016 A 2020, Universidad del Valle, 2016.
- Estándar Australiano de Administración de Riesgo AS/NZS: 4360:1999. – Auto control, (Control Self Assessment – CSA)
- NTC 31000/2011 Norma Técnica Colombiana - Gestión del Riesgo
- COSO ERM
- Buenas prácticas definidas por el IIA

ANEXO 1: Cedula de eficacia

Código del Control:				
Proceso:				
Objetivo del proceso:				
Dueño del proceso (nombre y cargo):				
Riesgo inherente:				
Descripción riesgo:				
Código y nombre del riesgo:				
Descripción Control:				
Naturaleza del Control		Frecuencia:		Tipo de Control:

Detalle de la prueba		
Pregunta	Comentario y soporte	Fecha de ejecución y responsable
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Ejecución de la(s) actividad (es)		
6.		
Resultado de la prueba		

Argumento si la prueba falla

Por favor indique la naturaleza de los errores identificados durante la ejecución de la prueba	
Existen controles complementarios/compensatorios	
Plan de acción	