

**Caracterización del Sistema de Control Interno en la Cooperativa de Caficultores de
Andes durante el periodo 2016-2021.**

Juan Pablo Hernández Cardona

pablo.hernandez1@udea.edu.co

Juan Guillermo Mejía Ledesma

juan.mejia67@udea.edu.co

Vanessa Vélez Castañeda

vanessa.velez@udea.edu.co

Trabajo de Grado

Proyecto

Asesor Metodológico: Carlos Mario Ospina Zapata

Asesor temático: Julián Esteban Zamorra

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Económicas

Andes – Antioquia

2022

El problema

4.1. Descripción

La Cooperativa de Caficultores de Andes, también conocida, y desde ahora denominada Cooperan, es la empresa insignia del Municipio de Andes, Antioquia, con presencia en gran parte de la subregión del Suroeste de Antioquia, principalmente en la cuenca del San Juan (Jardín, Andes, Hispania, Betania y Ciudad Bolívar), se ha convertido en la empresa más importante y emblemática del sector cafetero del país y una de las más grandes del sector cooperativo y hasta hace poco, ejemplo de progreso y estatus para las demás cooperativas de caficultores, pero que ha sufrido un gran deterioro al verse inmerso en una serie de hechos que han dañado seriamente, tanto las finanzas como la reputación de Cooperan.

Como estudiantes de contaduría pública y cercanos a obtener el título como contadores públicos, así como habitantes del suroeste antioqueño, es pertinente cuestionar cuál es la importancia que tiene, tanto para la región, como para la vida de todos los habitantes de la zona, la cooperativa de caficultores de Andes ya sea por ser un empleado, un asociado o porque un familiar cercano lo sea, así como por el dinamismo que su operación produce en las economías locales de los municipios donde opera. Es por todo ello, que el objetivo se centra en buscar respuestas acerca de lo ocurrido en los últimos 6 años en la empresa y que finalmente derivó en la intervención por parte de la Superintendencia de economía solidaria, relegando a sus directivos, algunos de los cuales son investigados por sus diferentes actuaciones por parte de los entes de control. Se espera ofrecer respuestas confiables, con fuentes acertadas y alejados de cualquier sesgo ideológico y/o político. También se darán sugerencias alternativas de solución, apoyados en

la calidad académica de varios de los mejores docentes de la Universidad de Antioquia, los cuales han tenido cercanía con la empresa y poseen la experiencia en este tipo de escenarios. Se pretende que este aporte documental pueda ser valioso para que los asociados de la cooperativa tengan otra visión más objetiva de lo ocurrido recientemente y puedan afrontar con mejor visión el futuro de la empresa.

La falla fundamental en la empresa radica principalmente en la falta de contención por aquellos encargados del control interno para prever y detener manejos peligrosos de la compraventa de futuros en la bolsa de valores de Nueva York, que eventualmente pondría en apuros financieros a la cooperativa. A su vez, la falta de una divulgación adecuada y de transparencia en la información pudo ser un inconveniente para que se actuara con prontitud y de esa forma evitar un daño mayor.

En reuniones posteriores y sucesivas del equipo de trabajo y el asesor temático se considera hacer algunos ajustes a la descripción del problema, puesto que se han hecho algunos juicios de valor que no son pertinentes hacer puesto que no hay pronunciamiento oficial de alguna entidad judicial, por lo que hasta el momento no existe delito alguno por el cual se pueda señalar un culpable en la situación de intervención y que ahora sabemos culmina con la etapa de liquidación forzosa por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria al determinar que no existen condiciones apropiadas y que la situación financiera de la Cooperativa ha llegado a un punto de no retorno en el que ningún plan podría salvarla.

El objetivo de este trabajo no es buscar culpables del descalabro de la empresa, eso es tarea de los investigadores judiciales y de los jueces, lo que se busca es mostrar desde el punto de vista del control interno de la organización si existían los controles, barreras o salvaguardas apropiadas para prevenir los inconvenientes que derivaron en la futura

liquidación de la Cooperativa y por ello se introdujo el último párrafo en el cual se delimita aún más el objeto de estudio de este trabajo de grado.

4.2. Formulación

¿Cuál ha sido el rol del control interno de la Cooperativa de Caficultores de Andes durante el periodo 2016-2021 en la prevención del fraude y la corrupción incluyendo la intervención de la empresa por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria?

En este apartado en particular se acoge la propuesta del asesor temático de limitar el accionar de estudio del trabajo de grado, el cual era muy amplio y difícil de abarcar por tener demasiadas variables en consideración, por lo que se optó por delimitar eficientemente el objeto de estudio al sistema de control interno, además de eliminar aquella parte que hacía un gran énfasis en la intervención o toma de posesión de la empresa por parte de la Supersolidaria, quedando así:

¿Cuál ha sido el rol del Sistema de Control Interno de la Cooperativa de Caficultores de Andes durante el periodo 2016-2021?

4.3. Sistematización

¿Cuál es la estructura, las características sistémicas y el proceso de control interno de Cooperan?

En este punto cambiamos la palabra Cooperan, forma en que se conoció la entidad por muchos años, por delosAndes Cooperativa, que es la denominación de la empresa que se tiene desde hace aproximadamente 10 años. Quedando de la siguiente forma:

¿Cuál es la estructura, las características sistémicas y el proceso de control interno de delosAndes Cooperativa?

¿Cuáles fueron las actuaciones (acciones y/u omisiones) de los funcionarios de Cooperan que tenían dentro de sus funciones ejercer el control interno dentro de la empresa?

En este apartado se omite la frase: acciones y/u omisiones, porque es impropio separar unas de las otras, tratando de no emitir juicios de valor que no corresponden al caso. Además, reemplazamos la palabra Cooperan por delosAndes Cooperativa como se reconocerá la entidad en gran parte de la investigación. De manera definitiva queda así:

¿Cuáles fueron las actuaciones de los funcionarios de delosAndes Cooperativa que tenían dentro de sus funciones ejercer el control interno dentro de la empresa?

✓ ¿Cuál es la situación socioeconómica actual de Cooperan?

Esta pregunta se eliminó por sugerencia del asesor de trabajo de grado, debido a que no aportaba mucho a la búsqueda de respuestas que se querían obtener. Si bien es una información importante y crucial para las comunidades objeto de estudio, debe ser un tema aparte para quienes buscan medir un impacto directo en aquellas localidades donde se presenta la problemática.

Dicho cuestionamiento eliminado fue reemplazado por uno que tuviera mayor relación con el objeto de estudio en la investigación y que ampliara la perspectiva o el enfoque a la importancia del control interno para la gerencia y su proceso de toma de decisiones. Así quedó el nuevo interrogante al que se busca dar respuesta.

¿Cuál es la importancia del control interno en la toma de decisiones de la gerencia de la Cooperativa?

¿Cuáles son las acciones que se han incorporado en delosAndes Cooperativa durante y después de la intervención por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria?

Nuevamente, así como en las anteriores preguntas se cambia la palabra Cooperan por delosAndes Cooperativa y también se adicionan las palabras “y después” debido a que había que ampliar la investigación incluso al tiempo posterior a la intervención realizada por la Superintendencia de Economía Solidaria. Así queda planteada la pregunta finalmente:

¿Cuáles son las acciones que se han incorporado en delosAndes Cooperativa durante y después de la intervención por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria?

En resumen, inicialmente se habían planteado 4 objetivos secundarios que abarcaran el planteamiento de lo que se buscaba determinar a lo largo de la investigación, pero se cambió uno de ellos porque era muy ambiguo y no contribuía en nada a dar respuestas asertivas en la problemática planteada. En otros dos ítems se hicieron un par de cambios tratando de corregir y darle más amplitud a lo que se pretendía con ellos.

4.4. Delimitación

Histórica: Se tomará información del contexto socioeconómico de Cooperan durante el periodo 2016-2021.

En la delimitación histórica solo se cambió la palabra Cooperan por delosAndes Cooperativa, quedando de la siguiente forma:

Histórica: Se tomará información del contexto socioeconómico de delosAndes Cooperativa durante el periodo 2016-2021.

□ **Geográfica: Nuestra investigación estará enfocada en el Suroeste de Antioquia, especialmente lo concerniente a los municipios pertenecientes a la cuenca del San Juan (Andes, Jardín, Hispania, Betania y Ciudad Bolívar), radio de acción principal de Cooperan.**

Al igual que en los puntos anteriores y como se hará posteriormente, se cambia la palabra Cooperan por delosAndes Cooperativa, con el fin de unificar criterios y darle uniformidad al trabajo de investigación, por lo que queda así:

Geográfica: Nuestra investigación estará enfocada en el Suroeste de Antioquia, especialmente lo concerniente a los municipios pertenecientes a la cuenca del San Juan (Andes, Jardín, Hispania, Betania y Ciudad Bolívar), radio de acción principal de delosAndes Cooperativa.

□ **Temática: Control interno, revisoría fiscal, políticas internas, finanzas corporativas, toma de posesión, intervención, crisis institucional, plan de recuperación.**

La temática se reduce en el número de términos buscando dar un mayor énfasis a aquellos términos que son más relevantes y determinantes, y que a la vez sean más transversales en las búsquedas que se hagan en la web, para que de esa forma sean más fáciles de referenciar. La temática queda de la siguiente manera:

Temática: de los Andes Cooperativa, Control Interno, Junta de vigilancia, control social.

Los objetivos

Objetivo General

Caracterizar el rol del control interno de la Cooperativa de Caficultores de Andes durante el periodo 2016-2021 en la prevención del fraude y la corrupción.

Objetivos Específicos

Establecer la estructura, las características sistémicas y el proceso de control interno en Cooperan.

Identificar las actuaciones (acciones y/u omisiones) de los funcionarios de Cooperan que tenían dentro de sus funciones ejercer el control interno dentro de la empresa.

Determinar la situación socioeconómica actual de Cooperan.

Determinar la importancia del control interno en la toma de decisiones de la gerencia de la cooperativa.

Identificar las acciones que se han incorporado en Cooperan durante y después de la intervención por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria.

Debido a que los objetivos, tanto el principal como los secundarios son conexos con la sistematización del trabajo y el planteamiento inicial, se incorporan los mismos cambios que tuvieron esos extractos mencionados, quedando de siguiente forma:

Objetivo General

Caracterizar el rol del Sistema de Control Interno de la Cooperativa de Caficultores de Andes durante el periodo 2016-2021.

Objetivos Específicos

- Establecer la estructura, las características sistémicas y el proceso de control interno en delosAndes Cooperativa.
- Identificar las actuaciones de los funcionarios de delosAndes Cooperativa que tenían dentro de sus funciones ejercer el control interno dentro de la empresa.
- Determinar la importancia del control interno en la toma de decisiones de la gerencia de la Cooperativa.
- Identificar las acciones que se han incorporado en delosAndes Cooperativa durante y después de la intervención por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria.

La Hipótesis

El control interno de la cooperativa de caficultores de Andes ha ejercido un papel determinante, al cumplir con su labor de manera diligente y al evaluar efectivamente la gestión administrativa y financiera, brindando oportunamente los informes que detallan sus hallazgos y el seguimiento continuo a todas las labores trascendentales de la empresa que han servido de insumo tanto para la toma de decisiones al interior de la entidad, como hacia afuera para las entidades encargadas de la vigilancia y control de la misma.

La hipótesis propuesta inicialmente no se ajusta en nada a los hallazgos encontrados luego de la etapa de investigación y las posteriores conclusiones. De ninguna forma se hubiera podido vislumbrar la cantidad de errores que se cometieron al interior de la Cooperativa, especialmente de su gerente Juan David Rendón Cañaverál, quien es investigado por múltiples factores por los entes de control gubernamentales. Todos los informes emitidos por la revisoría fiscal realizada por la firma Deloitte & Touche Ltda. Durante los años 2020 y 2021, señalan al gerente de emitir informes contables poco precisos y con errores en su presentación que ocasionaron grandes imprecisiones en los resultados del año 2018 y que cambiaban totalmente la radiografía de la entidad, pasando de indicadores positivos a negativos, con altos índices de endeudamiento y un manejo irresponsable de dinero a través de la Bolsa de Valores de Nueva York, sin tener ningún tipo de coberturas y con un mal asesoramiento de una firma contratada por la Cooperativa para tal propósito.

Presuntamente, hubo negligencia e irresponsabilidad en el manejo de las finanzas de la entidad, así como una gran concentración de poder en manos del gerente al cooptar la supervisión y la vigilancia de los demás entes al interior de la empresa, así como el relajamiento del área de control interno al reducir su estructura y por poner bajo su mando a un coordinador sin la preparación, ni la idoneidad para el cargo, más allá de su buena labor al frente del área de tecnología.

Por todo ello, la hipótesis final es que presuntamente el gerente Rendón de manera deliberada orquestó todo un plan a lo largo de los años para obtener un control total (a través del debilitamiento del control interno) de las decisiones de la Cooperativa para favorecer sus intereses y el de su círculo más estrecho, que contaba con algunos asociados y empleados de la misma entidad, así como algunos apoyos políticos. Lo demás queda en

manos de las autoridades, en cuanto a la responsabilidad penal se refiere, pero que llevó a la liquidación a la mejor Cooperativa de caficultores del país.

Las variables

VARIABLE O CATEGORIA	DEFINICIÓN	FORMA DE MEDICIÓN	POSIBLE RESULTADO
Modelo de control interno	Hace referencia a la estrategia, objetivos y metas conducentes a evitar o prevenir los riesgos que pongan en peligro la estabilidad de la organización.	¿Cuál (es) es el modelo de control interno utilizado en Cooperan?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ COSO I ✓ COSO II ✓ COSO III ✓ COCO ✓ Combinación ✓ Ninguno ✓ Otro
Acciones emprendidas por el control interno	Se refiere a todos los actos, comunicados, informes o intervenciones que hayan interpuesto los encargados del control interno de Cooperan con el fin de evitar el descalabro de la empresa.	¿Cuáles medidas fueron adoptadas desde el control interno para prevenir y alertar sobre la situación que tenía Cooperan antes de la toma de posesión por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria?	<ul style="list-style-type: none"> -Informes de auditoría -Llamados de atención -Memorandos internos -Alertas tempranas -Denuncia pública -Denuncia ante los entes de control y vigilancia
Mejoras institucionales en pro de un mejor control interno	Se entiende como todas aquellas actuaciones al interior de la empresa que buscan mejorar el desempeño y operatividad del control interno.	¿Cuáles son las medidas que se pueden implementar para mejorar la gestión del control interno en Cooperan?	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitación constante y pertinente -Actualización permanente del sistema de control interno -Comunicación asertiva entre las áreas para una mejor divulgación de la información. -Actualización tecnológica para agilizar la recolección y manejo de la información.

Profundización en los componentes del control interno	Hace énfasis en aquellos componentes presentes en el sistema de control interno que se deben optimizar para que el modelo sea más eficiente y oportuno.	¿Cuáles son los componentes del control interno de Cooperan que requieren una reestructuración para incrementar el desempeño del sistema?	<ul style="list-style-type: none"> -Ambiente de control -Evaluación de riesgos -Actividades de control -Información y comunicación -Monitoreo -Todos los componentes necesitan reestructuración -Ningún componente necesita reestructuración
---	---	---	---

Las variables permanecen sin cambios, debido a que el planteamiento inicial contempla los distintos escenarios que se habían previsto desde la etapa del anteproyecto y de alguna forma responden a los resultados obtenidos durante la etapa de investigación.

Los instrumentos

La técnica principal seleccionada es la entrevista, la cual tendrá una serie de preguntas abiertas, de acuerdo con la metodología cualitativa utilizada en el trabajo y que busca esencialmente obtener evidencia más allá de las palabras, con las reacciones de los entrevistados, su lenguaje corporal y la profundidad y calidad de sus respuestas, que permitan medir, analizar y comprender mejor el contexto al interior de la empresa y obtener de forma confiable el material para un análisis final. A la par, también se optó por implementar un par de cuestionarios, uno para los empleados y otro para los asociados de la Cooperativa, con el fin de complementar el análisis que se podía extraer de las entrevistas, pero que se consideró se podía reforzar con el enfoque de más implicados en la problemática, sin tener que acudir a más entrevistas para ello. Se debe aclarar que todos los entrevistados y encuestados que participaron en el estudio lo hicieron de manera voluntaria, bajo ningún tipo de presión, de manera espontánea, veraz y sin ningún tipo de sesgo.

✓ **Instrumentos: La entrevista y la encuesta**

Inicialmente se tenía planteado solo realizar las entrevistas para obtener la información que se buscaba, pero a medida que evolucionaba la investigación se tornaba indispensable buscar una percepción más generalizada que reforzara los hallazgos encontrados, por medio de las percepciones y experiencia de un grupo de empleados y algunos asociados de la Cooperativa, que permitieran confirmar o descartar la información que se había recopilado. La siguiente entrevista tuvo unas cuantas modificaciones que se pueden observar en los anexos, al igual que los cuestionarios con sus respuestas de cada una de las encuestas aplicadas (ver anexos).

1. ¿Cuál fue el rol del control interno de la cooperativa durante el periodo 2016-2021?
2. ¿Considera usted que el control interno que se lleva a cabo en la cooperativa es el adecuado? Por qué?
3. ¿Cuáles son las obligaciones de los empleados de la entidad respecto al control interno?
4. ¿Qué estrategias implementaría para que lo ocurrido en la cooperativa durante el periodo de estudio no se repita?
5. ¿Cuál es su evaluación del control interno que se realiza dentro de la cooperativa?
6. ¿Por qué cree que es necesario o no hacer periódicamente controles de auditoría en la cooperativa?
7. ¿Cuál es el factor que más incidió para que se llegará a la crisis ocurrida en la Cooperativa? ¿Por qué?

8. ¿Cuál(es) podría ser la mejor salida a la situación actual vivida en la cooperativa?

9. ¿Qué concepto tiene del control interno ejercido en la cooperativa?

Las fuentes

Las fuentes principales de este proyecto de investigación fueron un grupo de empleados y algunos asociados que fueron muy receptivos con las inquietudes que se les plantearon en varios momentos y lugares en los que fueron abordados. Siempre estuvieron prestos a responder de manera libre y voluntaria a cada uno de los llamados que se les hizo. Mención especial para el ingeniero Jorge Rojas, coordinador de control interno y encargado del área por más de cinco años, quien siempre estuvo presto a responder cada llamada y las preguntas que se le realizaban de forma sincera y detallada. Detrás de cada una de estas personas había un drama humano por la situación que se vive actualmente en la Cooperativa por las pérdidas económicas y sociales que posiblemente se deriven de la inminente liquidación de la empresa y aun así se tuvo una gran receptibilidad para apoyar este trabajo. Las fuentes secundarias se refieren a todos los documentos obtenidos a través del periodo de investigación, comprendido en reportajes periodísticos, entrevistas a el gerente, el interventor y al liquidador de delosAndes Cooperativa a lo largo de los últimos 6 años, así como trabajos de grado, trabajos de investigación y recopilaciones del tema de control interno que fueron un insumo esencial para entender la problemática abordada. En total fueron más de 50 fuentes diferentes entre entrevistas, encuestas, noticias de periódicos y revistas del orden nacional, departamental y local, reportes de la Cooperativa, videos de asambleas de la empresa, comunicados oficiales, entrevistas a otros actores dentro de la entidad, comunicados de un grupo de asociados y un par de decenas de documentos que

ilustran a profundidad el tema del control interno en las organizaciones, principalmente las que pertenecen al sector solidario, especialmente al mundo del cooperativismo.

Las fases y los procedimientos

Esta aventura de investigar se inició hace casi un año con la exploración de distintos temas o problemáticas asociadas a la práctica profesional de los contadores públicos y por supuesto, al equipo de trabajo que se unía en torno a un propósito común el cual buscaba insertarse en el mundo de la investigación con un tema que fuera relevante, importante, apasionante y a fin a los intereses de todo el equipo de trabajo. Ese primer momento duró 1 mes, más o menos, en el que se inició con una lluvia de ideas donde cada uno propuso 2 temas de su agrado personal y que se fueron poniendo a disposición del equipo. Cada uno de los temas era expuesto de manera general ante los demás compañeros, tratando de seducir a los demás para llegar a un consenso rápido, pero no ocurrió de esa manera. Al principio cada uno defendió su idea con dientes y uñas, obviamente enmarcados en el más profundo respeto hacia los demás, sin crear ningún tipo de conflicto. Afortunadamente se tomó el tiempo suficiente para ir decantando la idea que más se ajustara a lo que se quería y a la vez dejara tranquilo al grupo para enfocar todos los esfuerzos en una misma dirección.

Inicialmente se eligió como proyecto de investigación realizar una tabla de remuneración para contadores públicos en el Suroeste antioqueño puesto que se quería obtener claridades en un tema que no está definido, que no existe un punto de partido, en especial para los nuevos profesionales que salen al mercado y no saben cómo cuantificar el fruto de su trabajo y que se deja al libre albedrío del mercado creando distorsiones muy marcadas entre lo que se quiere y lo que los clientes están dispuestos a pagar. La problemática fue abordada con rigurosidad y profundidad a pesar de la poca bibliografía existente y apoyada en lo que se conoce de otra profesión liberal como lo es el derecho. El

proyecto avanzó de la mejor forma hasta la entrega al comité de evaluación para su revisión, en donde sorpresivamente el trabajo fue devuelto por considerarse inadecuado e inconveniente argumentando que dicha investigación podría incentivar a profesionales de la contaduría de otras subregiones del departamento a instalarse y ofrecer sus servicios en el Suroeste producto de la información que se obtenía de primera mano en esta última subregión. El asesor de trabajo de grado Carlos Mario Ospina tampoco compartió lo argumentado y pidió simplemente hacer unos ajustes al planteamiento inicial, pero no se tuvo esa consideración puesto que cambiaba el enfoque de lo que la propuesta originalmente buscaba. Rápidamente y a pesar de la desazón, se orientó todo el esfuerzo a una nueva propuesta, pero que en el ejercicio inicial había sido la segunda propuesta más acogido entre el equipo de trabajo, por lo que se decidió investigar acerca del control interno de la Cooperativa de Caficultores de Andes durante la época más próspera pero también más caótica de la entidad durante toda su historia, o sea, el periodo 2016-2021. Ese tema es el que se ha desarrollado desde entonces y el cual se presenta para la evaluación final.

Por fortuna el tema pudo fluir de buena manera al ser un problema altamente difundido y conocido por todos en la región, que además tuvo unas implicaciones y una resonancia del orden nacional por la importancia de la otrora mejor cooperativa del sector caficultor en el país. Una vez, se sorteó con éxito la evaluación realizada el anteproyecto en el proyecto de aula de trabajo de grado I, todos los esfuerzos se volcaron a cumplir con el cronograma propuesto, buscar las mejores fuentes posibles y el más amplio material para llegar a unas conclusiones bien fundamentadas.

Trabajo de grado II o la etapa de investigación no empezó del todo bien, ya que luego de la asignación del profesor Julián Zamorra como asesor temático, se tuvo un

periodo de inactividad del equipo por distintas causas: Algunos iniciaban sus prácticas académicas y otros aún mantenían una carga académica con proyectos de aula atrasados, por lo que encontrar espacios de reunión acordes a la disponibilidad de cada uno fue complejo, así como lo fue contactar al asesor, debido a sus múltiples compromisos y también por una distorsión en los datos que él poseía como contacto con el grupo de trabajo. En esta etapa se perdió aproximadamente 1 mes y medio, en los que no se avanzó en lo más mínimo y obviamente trastocó todo el cronograma inicialmente planteado.

Una vez superado este impase, se trabajó de forma sincronizada con cada una de las tareas que se iban planteando en los encuentros virtuales que se realizaron vía meet. Además, el profesor Zamorra siempre estaba presto a resolver todas las inquietudes por medio del grupo de WhatsApp que se creó con el fin de tener un contacto directo, rápido y oportuno.

Si bien hubo semanas de mucho silencio donde cada uno estaba concentrado en sus labores individuales, esto se subsanaba trabajando arduamente durante las jornadas que se sincronizaban adecuadamente y poder avanzar sin complicaciones. Cada uno tenía sus funciones y los objetivos claros, sabía de su responsabilidad para con el equipo y se amoldó todo a la situación.

Realmente la realización del trabajo en un gran porcentaje se hizo de manera fácil y natural, se llegaba rápidamente a consensos cuando había algún tipo de desacuerdo y no tenían se discusiones sin sentido. No existe un solo momento donde se pueda haber visto fracturada la unidad del equipo, ya que se hacía una adecuada distribución de las labores de manera equitativa y con una comprensión y empatía por lo que le hacía el otro. El proceso general como sucede casi siempre tuvo sus altibajos, pero siempre se actuó con respeto y responsabilidad de parte de cada miembro del equipo.

La lectura y la escritura

Para lograr una construcción adecuada del trabajo de grado se tuvo que invertir una gran cantidad de tiempo en un sinnúmero de lecturas en revistas, periódicos, bases de datos y en general toda clase de documentos alojados en la web y que estaban al alcance de todos. El proceso consistía en ir a los principales motores de búsqueda: Google, Firefox y Bing, a buscar artículos que nutrieran la temática elegida, así como ilustrar de mejor manera el contenido que se deseaba exponer. Partiendo de palabras claves como: control interno, cooperativismo, asociatividad, caficultura, etc., se empezaba a moldear una carpeta con mucha información que permitía ir extractando todo aquello que fuera pertinente para el objeto de estudio y que complementara cada uno de los hallazgos de información que se iban acumulando a lo largo de la investigación. Cada integrante del equipo de trabajo hacía el ejercicio de manera individual y luego lo compartía con los demás especificando el por qué se había elegido dicho material y por qué lo consideraba importante para la implementación en el texto final. Obviamente, el material era analizado minuciosamente por el equipo de trabajo y en consenso se determinaba si era oportuno o no incluirlo como fuente de referencia y si era pertinente para lo que el trabajo pedía. Muchas veces no había consenso al respecto, no se lograba llegar a conclusiones objetivas, por lo que simplemente se decidía echándolo a la suerte para no generar ningún tipo de malestar al interior del equipo y también para no alargar sin sentido esas discusiones que se sabía no llegarían a nada. En total fueron más de cien textos analizados a lo largo del año que duró la realización de la investigación, donde finalmente se eligieron 53 textos entre trabajos de grado, noticias de medios noticiosos tanto nacionales, regional y locales, así como documentos extraídos de la misma entidad analizada, o sea, la Cooperativa de Caficultores de Andes, los cuales mostraban una radiografía general de lo ocurrido al interior de la

empresa durante los últimos seis años, que dicho sea de paso han sido los más exitosos, pero a la vez los más convulsionados que hayan experimentado sus asociados a lo largo de su operación en el mercado y que al momento de escribir este texto se encuentra en proceso de liquidación forzosa por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria y que aún busca fórmulas para sacar adelante y recuperar la cooperativa más grande y exitosa del sector de las últimas dos décadas.

Ahora bien, una cosa es el ejercicio de leer y leer múltiples textos y fuentes de información en busca de recolectar la mayor cantidad de datos e ideas que se pudieran necesitar en la investigación, pero otra muy diferente es la de organizar toda esa información, almacenarla de forma adecuada para posteriormente articularla de forma tal que fuera comprensible y fácil de entender para toda clase de interlocutores de este tipo de trabajos. Para ello, se utilizó una matriz elaborada por uno de los miembros del equipo, la cual fue alojada en un documento de Word compartido en drive a la que todos coequiperos tenían acceso permanente a ella y donde se podía estar haciendo un seguimiento constante a la actividad y a la vez hacer todo tipo de comentarios y recomendaciones por medio de un chat en el mismo sitio web. La matriz era sencilla pero efectiva, ya que se consignaban datos generales de cada texto, que permitían identificarlo fácilmente y una columna donde se insertaban las ideas principales y que luego iban a ser el insumo principal que se llevaba al trabajo de investigación. De esa forma se podía hacer seguimiento a cada detalle y también a una adecuada trazabilidad de cada aporte externo que se integraba al proyecto final.

Cabe resaltar que fue un ejercicio complejo, puesto que poner de acuerdo con tres personas alrededor de un tema que para algunos puede ser apasionante, divertido y ameno, y que para otros puede ser tedioso, aburrido y complicado de acuerdo con sus inclinaciones

profesionales y a sus gustos personales. Hubo momentos de tensión donde era difícil ponerse de acuerdo en detalles a veces insulsos y aparentemente sin importancia, pero que marcaban el éxito o el fracaso en esta aventura colectiva que se había emprendido. Afortunadamente el equipo era sólido y resistente a los problemas y siempre se logró salir adelante de las dificultades que se presentaban.

Los asesores

Es complicado referirse a quienes de alguna forma son los principales jueces del proyecto de investigación, puesto que son ellos quienes tienen acceso privilegiado a los avances que se van haciendo a lo largo de la investigación y son también ellos quienes aportan con su conocimientos e ideas a nutrir de muchas formas el texto final que se presenta al público. Nuestros dos asesores: el profesor Carlos Mario Ospina y el profesor Julián Zamorra siempre tuvieron la mejor disponibilidad y el mayor entusiasmo para guiarnos oportunamente en cada paso, unas veces de manera ágil y directa, y otras con un poco de retraso ya fuera por los múltiples compromisos que ambos tenían o por malentendidos en los canales de comunicación que no siempre permitían que fuera fluida de manera adecuada. Al final lo más importante es el cumplimiento del objetivo principal que es culminar exitosamente el proyecto de investigación y todo parece indicar que este se ha logrado.

Las conclusiones

Al mirar todo lo que se ha vivido a lo largo de este último año en retrospectiva se pueden obtener una gran cantidad de enseñanzas, tanto en lo académico como en lo personal y profesional, puesto que se unen una cantidad de variables que en un inicio no son tenidos en cuenta o no se valoran con la debida rigurosidad y que pueden acarrear grandes problemas para realizar un buen producto final. Se debe entender que en este

proyecto de investigación se unen tres personas con una variedad de personalidades, sentimientos, obligaciones, formas de ver y percibir el mundo, con expectativas únicas y particulares, además de obligaciones personales y familiares que le agregan un componente adicional a esta ardua labor. Encontrar acuerdos entre tres personas, que en algunos momentos se incrementaba a cuatro, si contamos la participación de cada asesor, pone en evidencia lo difícil que puede resultar hacer que la dinámica sea efectiva y que no lleve el esfuerzo de cada uno a la frustración o se convierta en un fracaso generalizado del equipo de trabajo.

Quizá lo más difícil fue articular los tiempos, especialmente en aquellos momentos donde cada uno estaba concentrado en sus prácticas académicas y que ya exigían una carga mayor en tiempo y dedicación, además de la carga académica que aún seguía teniendo una de las miembros del equipo.

Por momentos había desesperación, rabia, desazón y hasta ganas de dejar todo tirado, pero la unión del grupo siempre prevaleció, siempre se llegaron a consensos que permitieran llevar todo el trabajo a buen puerto.

Un momento crítico para el equipo ocurrió en la etapa de la construcción del anteproyecto de investigación, específicamente cuando fue revisado por el comité encargado de revisarlo y que concluyó que todo lo realizado hasta ese momento no era pertinente para lo que se pretendía en ese momento, ni para el futuro profesional de los miembros del grupo de trabajo. Realmente fue un baldado de agua fría porque se había avanzado muchísimo y ya no se contaba con el tiempo debido para iniciar un nuevo proyecto con una temática distinta a la que se venía trabajando. Afortunadamente no se cayó en la desesperación y se logró sortear dicho obstáculo de la mejor manera para todos. Se tuvo que iniciar de cero, sí, pero con una temática que ya se había explorado con

antelación y de esa forma se actuó con celeridad y prontitud lo que permitió salir airosos de la situación.

Los anexos

Entrevista realizada al contador público Germán Arango, quien tuvo contacto directo con la Cooperativa durante aproximadamente 15 años en diferentes posiciones como revisor fiscal y consultor externo. Debido a la imposibilidad de realizar la entrevista de manera personal porque no se encuentra actualmente en el municipio de Andes, él accedió a respondernos la entrevista por medio de un cuestionario digital, por facilidad y agilidad para hacerlo.

1. ¿Cuál fue el rol del control interno de la cooperativa durante el periodo 2016-2021?

Hasta donde conocimos el rol del equipo, se fundamentaba en actividades operativas, tales como hacer inventarios de café tanto pergamino como excelso, subproductos, fertilizantes. Además, arqueos de caja, visitas de auditoría a los puntos de compra. También acompañar a los empleados en la realización de inventarios cuando iban a salir de vacaciones.

2. ¿Considera usted que el control interno que se llevó a cabo en la cooperativa fue el adecuado? ¿Por qué?

Para atender esta inquietud, habría que realizar una auditoria forense a la entidad, por lo tanto no es ético dar una respuesta sin haber trabajado en la entidad (durante el periodo 2016-2021), ni contar con evidencias sobre las actividades realizadas.

3. ¿Cuáles eran las obligaciones de los empleados de la entidad respecto al control interno?

Ser auditor de su propio puesto de trabajo.

4. ¿Qué estrategias implementaría para que lo ocurrido en la cooperativa durante el periodo de estudio no se repita?

Elaborar un mapa de riesgos de todas las actividades operacionales, con sus respectivos procedimientos y lo más importante, implementarlos, darlos a conocer y cumplirlos. Partiendo de la base que esta una función específica del Consejo de administración.

5. ¿Cuál es su evaluación del control interno que se realiza dentro de la cooperativa?

Es una actividad de control, muy puntual y relacionada con inventarios.

6. ¿Por qué cree que es necesario o no hacer periódicamente controles de auditoría en la cooperativa?

Los controles siempre han existido, lo más importante es el monitoreo del cumplimiento de ellos. Teniendo en cuenta siempre la capacitación y divulgación de los procedimientos y hallazgos.

7. ¿En su opinión, ¿cuál es el factor que más incidió para que se llegará a la crisis ocurrida en la Cooperativa? ¿Por qué?

Los riesgos asumidos en las coberturas y la falta de control al gerente por parte del Consejo de administración

8. ¿Cuál(es) podría ser la mejor salida a la situación actual vivida en la cooperativa?

En primera instancia el cumplimiento de los asociados con las entregas de los contratos de café a futuro. Conseguir una condonación al menos del 50% de la carga financiera; que los asociados paguen los créditos a la entidad y le vendan el café.

9. ¿Qué concepto tiene del control interno ejercido en la cooperativa?

Hay que partir de que el control interno depende de la gerencia, por lo tanto, su labor no la cubre.

10. ¿Cuánto tiempo duró su periodo en control interno? ¿Durante cuáles años?

En ningún momento pertenecí a la nómina de esta área, pero si realicé auditorías de control interno en la entidad.

11. ¿Cuál es su profesión?

Contador público.

En la entrevista realizada con el ingeniero de sistemas Jorge Rojas, analista de control interno y encargado del área por poco más de cinco años, se tuvo una conversación prolongada en la que se extraen fielmente sus respuestas.

1. ¿Cuál fue el rol del control interno de la cooperativa durante el periodo 2016-2021?

El rol de control interno no ha cambiado mucho desde que yo conozco la Cooperativa, antes del 2016 y después del 2016 era lo mismo, era un rol más encaminado al control de inventarios, inventarios de café pergamino seco, inventarios de café tostado y elementos de venta en tiendas de café, inventarios en almacenes de producción agropecuaria como fertilizantes y productos de tipo agropecuario como: agroquímicos, botas y todas esas cosas. Durante el 2016 y el 2021 había que hacer ese control en 27 almacenes, 17 puntos de compra y alrededor de 7 tiendas del café. Era también necesario ir a hacer inventario en la tostadora. Lo que si era el tema trilladora La Pradera y las centrales de beneficio cuando entraron en operación eran unas dependencias que estaban a cargo de otra persona, también del área de control interno, pero que trabajaba directamente en la trilladora, nada tenía que ver entre comillas con nosotros. Igualmente como se hacía en años anteriores, nosotros también hacíamos colaboraciones en temas de revisión de nómina, o sea, cálculo de la nómina, cálculo de las retenciones, liquidación de empleados de forma definitiva, liquidación de vacaciones de empleados, al final de año las provisiones de

cesantías, vacaciones, a comienzo de año los certificados de ingresos y retenciones, las primas cada seis meses, bonificaciones cuando había, o sea, todo el proceso de nómina era revisado por control interno, con el acompañamiento de control interno por decirlo así. Esas eran las labores principales. Y en caso, nosotros en sí no nos metíamos con la cartera o no nos dieron funciones para esa revisión, pero de vez en cuando resultaba un caso específico en una cartera en un almacén y había que revisar el caso puntual, qué pasó ante la reclamación de un cliente o un afiliado nosotros teníamos que intervenir a hacer la trazabilidad del proceso para ver que podía haber pasado. Ese era el rol principal durante el 2016 y el 2021, y antes esa era la labor principal del control interno.

2. ¿Considera usted que el control interno que se llevó a cabo en la cooperativa fue el adecuado? ¿Por qué?

Yo considero que adecuado sí, porque se cubrían digamos los controles, las revisiones necesarias en la operación del negocio, lo que pasa es que hay que tener muy presente y es que control interno en la Cooperativa de Caficultores es un área de apoyo para la gerencia. En Cooperativa de Caficultores de Andes está concebida como un área de apoyo que depende de la gerencia, es decir, recibe instrucciones de la gerencia y es un control para los temas operativos en compras de café, en ventas en los almacenes agropecuarios, en ventas en tostadora, o sea, es un tema de revisión de las direcciones hacia abajo, por debajo de la gerencia, cierto. Entonces como estaba concebido era adecuado y se cumplía con la labor.

3. ¿Cuáles eran las obligaciones de los empleados de la entidad respecto al control interno?

Todos tenían que ser muy receptivos con la parte de control interno, no solo en el sentido de que debían apoyar las auditorías y facilitar en que los inventarios se pudieran realizar correctamente, de la manera más eficiente, prestar el personal, tener la disposición para hacerlo, también eran la gran mayoría muy proactivos en el sentido de que ellos mismos podían ayudar a ejercer temas de autocontrol y digamos eran participativos en esos temas de control desde la compañía. Yo diría a mi modo de ver las cosas, más o menos hasta la gerencia del doctor Luis Bernardo Benjumea los temas de control se llevaban de la mejor manera, con las personas idóneas, con funciones muy claras y digamos que había un ambiente muy sano en temas de control, cierto? Después en la gerencia de Juan David Rendón Cañaveral, alrededor de los primeros dos años se continuó con esa misma política, pero no entiendo por qué o después de que pasan las cosas uno lo entiende, Juan David empezó a crecer de manera muy desordenada la empresa, a salir de gente muy buena, a cambiar un funcionario de una parte para otra sin ningún sentido, sin siquiera revisar el perfil y eso ocasionó que el tema del control se fuera haciendo más difícil o sea, se fueran dificultando y el crecimiento de la empresa, pues obviamente y con menos gente en control interno era más pesado.

4. ¿Qué estrategias implementaría para que lo ocurrido en la cooperativa durante el periodo de estudio no se repita?

Principalmente es establecer una administración que sea doliente, es decir, que le duela la empresa, que quiera la empresa, que le duela que se gaste dinero que no debe gastarse o se invierta dinero de manera desmedida y no segura y que piense siempre en el bienestar del asociado y el empleado porque yo diría que pueden existir todos los controles del mundo, le pueden poner todos los revisores y las auditorías del mundo, pero cuando no

hay un buen administrador eso no fluye. Entonces, lo primero que yo haría sería tener un buen administrador y ese administrador va ligado a un buen consejo de administración, a una junta de vigilancia y a la buena elección de una revisoría fiscal porque las revisorías fiscales del momento no hicieron la labor como se debía, a mi modo de ver las cosas, pero bueno, son temas que los conocedores del tema, valga la redundancia, serán quienes emitan ese tipo de criterios, pero en mi forma de ver las cosas, yo creo que por ahí estuvo una gran parte de la falla. Lo segundo es, dentro de esas estrategias es tener una segregación de funciones y de poderes que no pueden estar todas concentradas en la gerencia porque es que lastimosamente Juan David era el amo y Señor del negocio, prácticamente el mandaba el consejo y digamos ninguneaba a la junta de vigilancia. Yo creo que no se le puede dar tanto poder a un administrador, para esos están los entes de control de cada empresa para que hagan ese control. En cuanto a eso, que control interno no dependa de la gerencia, sino de un consejo de administración o incluso de una asamblea de delegados, que por si puede recibir funciones y órdenes del gerente, si porque es la cabeza visible y más cercana que puede tener el control interno para poder operar, pero que se tenga que presentar los informes al consejo de administración, a la junta de vigilancia y si es del caso a la asamblea de delegados que es el organismo mayor. Entonces teniendo un control interno totalmente independiente, quizás, quizás, se puedan establecer mejores controles, aunque vuelvo y repito para eso está la revisoría fiscal, esa es la labor de la revisoría fiscal. La revisoría fiscal debe velar por que todos los temas financieros de la empresa se estén haciendo correctamente, o sea, es quien vigila al gerente, es quien vigila al financiero, es quien vigila al consejo de administración y que las decisiones las estén tomando como deben de ser, acompañados, obviamente, de la junta de vigilancia. Eso es lo que yo propondría para que eso no vuelva a suceder.

5. ¿Cuál es su evaluación del control interno que se realiza dentro de la cooperativa?

Va muy relacionado con lo que le acabo de decir anteriormente. Yo considero que el control interno y las funciones de control interno dentro de la compañía eran claras y estaban bien concebidas e iban encaminadas porque la parte operativa funcionara como debe de ser, cierto? Sin ningún inconveniente, que no se presentaran robos o situaciones anómalas con el manejo de los inventarios y los dineros. Así está concebido y así se ha hecho. ¿A qué deberíamos apuntar? Como dije en el punto anterior, que el control interno no dependa directamente del gerente, que si tenga que ver con él y pueda recibir algunas órdenes, pero que no dependa directamente de él, porque entonces el control interno no puede revisar gastos de gerencia, no puede revisar gastos de directivos porque el gerente así no lo emite y así no está en las funciones. Eso es un apoyo que yo considero se debe dar desde control interno a la revisoría fiscal. Para mí sería un plus o un valor agregado para el tema de la administración de la Cooperativa.

6. ¿Por qué cree que es necesario o no hacer periódicamente controles de auditoría en la cooperativa?

Yo considero que se deben hacer auditorías si o si, auditorías internas por parte de control interno y como se han hecho, como mencionaba en temas de inventarios, en temas de manejos financieros, es decir, manejos de recursos como efectivo, chequeras o cuentas, transferencias hablando de tesorería. Estar muy pendientes de los movimientos y auditarlos constantemente, los inventarios de café, los inventarios de producción agropecuaria hacen que los funcionarios estén atentos, alertas para que no tomen las cosas a la ligera, que si me descuadro no importa, que si esto se perdió no importa porque eso ahí después lo ajustan o

lo organizan, no! Eso les da a ellos como un poquito más de responsabilidad para ellos decir no, tengo que mantener esto al día porque en cualquier momento me llega control interno, yo debo responder por este inventario o por esta caja y pues digamos es mi obligación, cierto? Aunque eso debería ir más allá, es un tema cultural que algún día yo digo ojalá se pueda llegar a presentar, que como funcionarios no tengamos que velar porque se me pierdan las cosas porque viene control interno o porque viene alguien a auditarme sino porque yo soy consciente, ya amo mi empresa, yo quiero mi empresa, yo no quiero que mi empresa pierda plata por culpa mía. A ese nivel deberíamos de llegar, a ese nivel debería ser la cultura laboral de todos nosotros, pero lastimosamente no es así, lastimosamente vivimos en un país donde se sabe que los temas de corrupción, de robo son muy comunes, entonces hay que estar haciendo ese ejercicio de auditoría constantemente. Eso en cuanto a la parte operativa, pero en cuanto a la parte administrativa que es donde yo digo jugó un rol muy importante el tema de la revisoría para que se presentara lo que se presentó, las revisorías tienen que ser muy conscientes de que toda situación que encuentren que no sea digamos normal o que genere un manto de duda la deben de comunicar y si es que el consejo de administración no presta atención, llevémosla a una asamblea de delegados o en caso de que definitivamente ni siquiera la asamblea de delegados porque digamos que todos hacen parte del mismo combo como era Juan David, llevemos eso a una Superintendencia, que no tengan que ser unos poquitos asociados los que vayan y lleven la queja, no! Para eso está la revisoría, para que también reporte a la Superintendencia lo que encuentra. Entonces eso es lo que yo creo con respecto a la parte administrativa porque en la operativa se hacía de la mejor manera.

7. ¿En su opinión, ¿cuál es el factor que más incidió para que se llegará a la crisis ocurrida en la Cooperativa? ¿Por qué?

El factor más importante fue haberle dado un poder casi deidad al amigo Juan David Rendón Cañaverall, el haberle entregado la empresa como si él fuera el Dios, dueño y Señor, amo del negocio. Eso fue el error más grande que pudo cometer la administración, porque la administración es el consejo de administración, la junta de vigilancia, la junta de delegados, o sea, no se le puede dar tanto poder a una persona porque el terminó tomando como si este negocio fuera de él y jugando con la plata como si fuera de él y era de casi 4000 asociados. Eso considero yo que sea el factor más importante que ocasionó lo que ocasionó, después de eso irán otras cosas muy encaminadas al tema de una revisoría que de pronto no tuvo la responsabilidad o el poder o no sé, diría uno como la berraquera en términos coloquiales de manifestar que estaba pasando, no sabe uno porque motivos, eso lo sabrán ellos, pero yo creo que las revisorías están para eso, para que levanten la mano y si no los escuchan en los entes internos, pues entonces acudamos a los entes externos porque era algo que venía sucediendo y que solamente ellos lo sabían porque obviamente en la parte operativa nadie se da cuenta de nada, en la parte operativa todos creímos que en las reuniones que nos hacían y nos mostraban los numeritos considerábamos que íbamos muy bien, pero los que estaban arriban ellos si sabían que no íbamos bien. Ese es el tema.

8. ¿Cuál(es) podría ser la mejor salida a la situación actual vivida en la cooperativa?

En estos momentos ya estar en proceso de liquidación es digamos prácticamente echarnos la bendición y pensar en que esto ya no va más porque incluso de los casi 300 empleados que éramos a noviembre de 2019 en este momento creo que hay como 4 o 5

terminando de hacer un proceso de liquidación, los demás estamos por fuera hace ya casi dos meses, entonces decir o no que de pronto haya una posibilidad es como difícil, de todas maneras para nadie es un secreto que el liquidador que hay ahora, el señor José William vino con la intención de liquidar pero en la medida que fue viendo la operación del negocio y todo lo que representaba económica y socialmente para 4000 asociados y para los casi 160 empleados que éramos cuando él llegó, él manifestó ante la Superintendencia que él veía que se había llegado a un preacuerdo con los bancos que era un tema difícil, pero que se había logrado y que si se lograba organizar el tema de los futuros se podía pensar en que la Cooperativa estaba en condiciones de seguir y pagar su deuda en alrededor de 17 años, yo diría que esta empresa bien administrada sería capaz de suplir cuando los caficultores cumplan con el tema de futuros podría suplir esa deuda en menos de 17 años porque esta empresa es rentable, esta empresa es muy buena y más que económicamente es los beneficios sociales que le presta al caficultor. Entonces yo considero que si hubiese habido la voluntad política por parte del gobierno esto se podría haber salvado, pero lastimosamente no la hubo, entonces digamos que ya es difícil de superar y ya lo demás es como se dice coloquialmente llorar sobre la leche derramada, cierto? Entonces por ahí es complejo. Ya hablando en el caso hipotético, en el caso remoto que esto siguiera, ahí entraría lo que le dije en las primeras respuestas que di. Esto funciona con una buena administración con un grupo de empleados reducido, no estoy hablando como dice el señor José William liquidador que con 50 personas, no! Esta empresa es capaz de sostener y funcionar con 100 empleados, para que brinde empleo inicialmente y segundo porque es capaz, para la operación se necesita, entonces yo creo que con unos 100 empleados es una base suficiente para trabajar, con unos salarios acorde con la realidad del país, acordes a la realidad de la economía, o sea, nada de sueldos exagerados, un gerente, un director

administrativo y financiero y de ahí en adelante coordinadores, analistas, auxiliares, normal como una estructura de organización pyme pequeña y con un consejo de administración que sepa elegir a un buen gerente, un buen administrador, una buena junta de vigilancia, una buena revisoría y digamos de ahí en adelante todas las áreas de apoyo y operativas que se necesiten con el personal adecuado, idóneo y con perfil para ese nuevo reto que sería una nueva Cooperativa, seguir la que hay pero queriendo cambiar lo que pasó.

9. ¿Qué concepto tiene del control interno ejercido en la cooperativa?

La verdad, para mí, el mejor concepto, o sea, el control interno de la Cooperativa estaba bien concebido para lo que fue creado, para las funciones establecidas, para los procesos que se debían auditar y revisar, en eso tengo el mejor concepto. Las personas que me antecedieron excelentes funcionarios, yo que estuve en el área entre 2016 y 2021 como lo dije anteriormente en otra conversación a pesar de no tener el perfil porque yo soy ingeniero de sistemas, venía del área de tecnología después de 10 años de experiencia y seguir con ese cambio sin ser solicitado porque digamos que yo no me presenté sino que fue una decisión del gerente del momento, a pesar de eso yo considero que yo hice las cosas con la mayor responsabilidad posible y estuve mucho tiempo solo y tuve cambiar de auxiliar prácticamente cada seis meses y aun así yo me visitaba los 27 almacenes, los 17 puntos de compra, las 7 tiendas, yo hacía labores administrativas, revisaba nómina. Se hizo la labor lo mejor posible y se que los que me antecedieron lo hicieron mejor, entonces del control interno, el mejor concepto. ¿Qué pasa? Que administrativamente se tienen que cambiar muchas cosas, es que el control interno no es solo el área del control interno sino también los directores, el gerente, la junta de vigilancia, el consejo de administración, todos tienen que dar ejemplo y todos tienen que buscar tener control sobre las cosas, pero para mí

el control interno de la empresa era bueno, no excelente porque excelente no hay nada, pero si era bueno.

10. ¿Cuánto tiempo duró su periodo en control interno? ¿Durante cuáles años?

Duró alrededor de 5 años, 5 años y medio para ser exactos. Fueron los años 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 y mitad del año 2021, fueron 5 años y medio a cargo del área.

11. ¿Cuál es su profesión?

Yo soy ingeniero de sistemas de la Universidad de Antioquia, la experiencia fue 10 años como analista en el área de tecnología, luego 5 años y medio como coordinador en control interno y los últimos 8 meses de mi experiencia en la Cooperativa de Caficultores de Andes fue en la coordinación de tecnología en el proceso de intervención.

Los resultados de la encuesta realizada a los asociados de la Cooperativa fueron los siguientes:

Nombre Completo	1. ¿Hace cuánto tiempo es asociado a la Cooperativa de Caficultores de Andes?	2. ¿Con que regularidad participa en las Asambleas Generales y en las decisiones adoptadas por los asociados de la cooperativa?	3. ¿Se mantiene informado acerca de todo lo que pasa en la cooperativa?
John Jaime Serna	Entre 5 y 10 años	Casi siempre participo	Sí
Juan Camilo Ortiz	Menos de 5 años	A veces participo	Sí
Rodrigo Vélez	Entre 10 y 20 años	A veces participo	No
Pablo Andrés Escobar	Más de 20 años	Nunca participo	Sí
Juan Carlos Agudelo Restrepo	Entre 10 y 20 años	Nunca participo	No
Olga Restrepo	Entre 5 y 10 años	A veces participo	No
Luis Abelino Restrepo	Más de 20 años	A veces participo	No
Jorge Ivan Sierra Escobar	Más de 20 años	Siempre participo	Sí
Jhon Jaime Restrepo C.	Entre 10 y 20 años	Casi siempre participo	Sí
Carlos José Gallego Gallego	Más de 20 años	Casi siempre participo	Sí
Duber Alberto Londoño Ospina	Entre 10 y 20 años	A veces participo	Sí
Gloria Elena Ledesma	Más de 20 años	Casi siempre participo	Sí
Luz Elena Restrepo Rivas	Entre 10 y 20 años	Casi siempre participo	Sí

Nombre Completo	4. ¿Por cuáles canales de comunicación se entera de lo que pasa en la cooperativa?	5. ¿Cuál cree usted que pudo ser la falla principal ocurrida en la Cooperativa que la tiene al borde de la liquidación?
John Jaime Serna	Por lo que escucha de los demás asociados de la Cooperativa	Fallas en los mecanismos de control de la Cooperativa
Juan Camilo Ortiz	Por los canales institucionales de la Cooperativa	Negligencia de la Gerencia
Rodrigo Vélez	Por lo que escucha de los demás asociados de la Cooperativa	Fallas en los mecanismos de control de la Cooperativa
Pablo Andrés Escobar	Por lo que dice la gente en la calle	Fallas en los mecanismos de control de la Cooperativa
Juan Carlos Agudelo Restrepo	Por lo que escucha de los demás asociados de la Cooperativa	Lentitud de los entes de vigilancia y control para actuar
Olga Restrepo	Por lo que escucha de los demás asociados de la Cooperativa	Fallas en los mecanismos de control de la Cooperativa
Luis Abelino Restrepo	Por lo que escucha de los demás asociados de la Cooperativa	Lentitud de los entes de vigilancia y control para actuar
Jorge Ivan Sierra Escobar	Por los canales institucionales de la Cooperativa	Concentración de poder en unos pocos
Jhon Jaime Restrepo C.	Por los canales institucionales de la Cooperativa	Concentración de poder en unos pocos
Carlos José Gallego Gallego	Por los canales institucionales de la Cooperativa	Concentración de poder en unos pocos
Duber Alberto Londoño Ospina	Por lo que escucha de los demás asociados de la Cooperativa	Concentración de poder en unos pocos
Gloria Elena Ledesma	Por los canales institucionales de la Cooperativa	Todas las anteriores
Luz Elena Restrepo Rivas	Por lo que escucha de los demás asociados de la Cooperativa	Fallas en los mecanismos de control de la Cooperativa

Nombre Completo	6. ¿Cree que usted como asociado pudo haber hecho algo para que la Cooperativa no esté en la situación actual?	7. ¿Cree que la Cooperativa de caficultores todavía se puede salvar de la liquidación?	8. ¿Cuál cree que debe ser el camino que deben asumir los asociados de la cooperativa?
John Jaime Serna	Tal vez	No	Crear una nueva cooperativa
Juan Camilo Ortiz	Tal vez	No	Crear una nueva cooperativa
Rodrigo Vélez	Sí	Sí	Adherirse a otra cooperativa ya existente
Pablo Andrés Escobar	Tal vez	No	Crear una nueva cooperativa
Juan Carlos Agudelo Restrepo	No	No	Adherirse a otra cooperativa ya existente
Olga Restrepo	Tal vez	Sí	Agotar todas las posibilidades para recuperar la actual cooperativa
Luis Abelino Restrepo	No	Sí	Agotar todas las posibilidades para recuperar la actual cooperativa
Jorge Ivan Sierra Escobar	No	No	Crear una nueva cooperativa
Jhon Jaime Restrepo C.	Sí	Sí	Agotar todas las posibilidades para recuperar la actual cooperativa
Carlos José Gallego Gallego	Sí	No	Agotar todas las posibilidades para recuperar la actual cooperativa
Duber Alberto Londoño Ospina	No	Sí	Crear una nueva cooperativa
Gloria Elena Ledesma	Sí	Sí	Agotar todas las posibilidades para recuperar la actual cooperativa
Luz Elena Restrepo Rivas	Tal vez	Sí	Agotar todas las posibilidades para recuperar la actual cooperativa

Nombre Completo	9. ¿Con cuál frase me identifico más en este momento?	10. ¿En algún momento se postuló o fue parte del consejo de administración o de la junta de vigilancia de la Cooperativa?
John Jaime Serna	Debo involucrarme más en las decisiones de la cooperativa para evitar sus problemas	No
Juan Camilo Ortiz	Debo involucrarme más en las decisiones de la cooperativa para evitar sus problemas	Sí
Rodrigo Vélez	No podemos permitir que la Cooperativa se politice de ninguna forma	No
Pablo Andrés Escobar	Debo elegir mejores dirigentes para que la Cooperativa no tenga riesgos administrativos	No
Juan Carlos Agudelo Restrepo	Yo hago parte de la solución y/o de los problemas	No
Olga Restrepo	Debo elegir mejores dirigentes para que la Cooperativa no tenga riesgos administrativos	No
Luis Abelino Restrepo	No podemos permitir que la Cooperativa se politice de ninguna forma	No
Jorge Ivan Sierra Escobar	Debo involucrarme más en las decisiones de la cooperativa para evitar sus problemas	No
Jhon Jaime Restrepo C.	Debo elegir mejores dirigentes para que la Cooperativa no tenga riesgos administrativos	No
Carlos José Gallego Gallego	No podemos permitir que la Cooperativa se politice de ninguna forma	Sí
Duber Alberto Londoño Ospina	No podemos permitir que la Cooperativa se politice de ninguna forma	No
Gloria Elena Ledesma	Yo hago parte de la solución y/o de los problemas	Sí
Luz Elena Restrepo Rivas	Debo elegir mejores dirigentes para que la Cooperativa no tenga riesgos administrativos	No

Los resultados de la encuesta realizada a los empleados de la Cooperativa fueron los siguientes:

Nombre Completo	Cargo actual dentro de la Cooperativa	1.¿De los siguientes órganos de control de la entidad, cuál o cuáles conoce?
Santiago Vélez Ossa	Analista jurídico	Junta de vigilancia, Revisoría fiscal, Control interno
Andrés Montoya Colorado	Asistente jurídico	Junta de vigilancia, Revisoría fiscal, Control interno
Luz María Posada Restrepo	Coordinadora jurídica	Junta de vigilancia, Revisoría fiscal, Control interno
Estefanía Prado	Auxiliar CAD	Junta de vigilancia, Revisoría fiscal, Control interno
Nancy Jaramillo Rios	Analista logística	Junta de vigilancia, Revisoría fiscal, Control interno
Isabel Cristina Restrepo Correa	Contadora	Revisoría fiscal, Control interno
Anderson Cardona Velasquez	Asistente contable	Junta de vigilancia, Revisoría fiscal
Dora Inés Henao Marín	Analista contable	Junta de vigilancia, Revisoría fiscal, Control interno
Clara Isabel Jiménez Agudelo	Analista administrativo	Junta de vigilancia, Revisoría fiscal, Control interno
Liliana María Saldarriaga Peláez	Tesorera	Junta de vigilancia, Revisoría fiscal, Control interno
Sandra Taborda	Auxiliar de tienda	Revisoría fiscal, Control interno
Juana Fernando Vanegas Taborda	Administración de punto de servicio compra de café	Junta de vigilancia, Revisoría fiscal, Control interno

Nombre Completo	2.¿Considera que en la cooperativa se manejan controles efectivos de sus procesos?	3.¿Conoce de la existencia de políticas y programas de control interno en la cooperativa?	4.¿Con que periodicidad tiene contacto con el área encargada del control interno?
Santiago Vélez Ossa	Sí	Sí	Permanente
Andrés Montoya Colorado	Sí	Sí	Esporádicamente
Luz María Posada Restrepo	Sí	Sí	Permanente
Estefanía Prado	No	Sí	Permanente
Nancy Jaramillo Rios	Sí	No	Intermitente
Isabel Cristina Restrepo Correa	No	No	No tengo ningún contacto
Anderson Cardona Velasquez	No	No	Permanente
Dora Inés Henao Marín	Sí	No	No tengo ningún contacto
Clara Isabel Jiménez Agudelo	Sí	Sí	Permanente
Liliana María Saldarriaga Peláez	No	Sí	Esporádicamente
Sandra Taborda	Sí	Sí	Permanente
Juana Fernando Vanegas Taborda	Sí	Sí	Intermitente

Nombre Completo	5.¿Ha recibido capacitación acerca de las acciones y los procedimientos que adelanta el área de control interno de la empresa?	6. Para usted quiénes son los principales protagonistas para velar porque funcione de manera adecuada el control interno en la cooperativa?
Santiago Vélez Ossa	No	Todos los anteriores
Andrés Montoya Colorado	No	Todos los anteriores
Luz María Posada Restrepo	Sí	Todos los anteriores
Estefanía Prado	No	Los encargados del control (Junta de vigilancia, control interno, revisoría fiscal)
Nancy Jaramillo Rios	No	Todos los anteriores
Isabel Cristina Restrepo Correa	No	Todos los anteriores
Anderson Cardona Velasquez	No	Todos los anteriores
Dora Inés Henao Marín	No	Todos los anteriores
Clara Isabel Jiménez Agudelo	No	Todos los anteriores
Liliana María Saldarriaga Peláez	No	Todos los anteriores
Sandra Taborda	No	Todos los anteriores
Juana Fernando Vanegas Taborda	Sí	Todos los anteriores

Nombre Completo	7. ¿Usted se siente parte integral de la implementación del modelo de control interno en la cooperativa?	8. ¿Cree usted que en la cooperativa existen los controles necesarios para evitar el fraude y la corrupción al interior de la entidad?	9. ¿Cree usted que la intervención y la posterior liquidación por parte de la supersolidaria se hubiera podido evitar?
Santiago Vélez Ossa	Sí	Sí	Sí
Andrés Montoya Colorado	Sí	Sí	Sí
Luz María Posada Restrepo	Sí	Sí	Sí
Estefania Prado	No	No	Sí
Nancy Jaramillo Rios	No	No	Sí
Isabel Cristina Restrepo Correa	No	No	Sí
Anderson Cardona Velasquez	Sí	No	Sí
Dora Inés Henao Marín	No	No	Sí
Clara Isabel Jiménez Agudelo	No	Sí	Sí
Liliana María Saldarriaga Peláez	No	No	Sí
Sandra Taborda	Sí	Sí	Sí
Juana Fernando Vanegas Taborda	Sí	Sí	Sí

Nombre Completo	10. ¿Cuál cree que fue la principal causa para la liquidación de la cooperativa?
Santiago Vélez Ossa	Superintendencia frente al manejo de los estados financieros
Andrés Montoya Colorado	Todos los anteriores
Luz María Posada Restrepo	Dos primeras
Estefania Prado	Concentración de poder en unos pocos
Nancy Jaramillo Rios	Negligencia e irresponsabilidad de la Gerencia
Isabel Cristina Restrepo Correa	Todas las anteriores
Anderson Cardona Velasquez	Todos los anteriores
Dora Inés Henao Marín	Todos los anteriores
Clara Isabel Jiménez Agudelo	Lentitud de la Superintendencia Solidaria para intervenir antes
Liliana María Saldarriaga Peláez	Concentración de poder en unos pocos
Sandra Taborda	Todos anteriores
Juana Fernando Vanegas Taborda	Negligencia e irresponsabilidad de la Gerencia