



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

Juan Pablo Hernández Cardona  
Juan Guillermo Mejía Ledesma  
Vanessa Vélez Castañeda

Trabajo de Grado para optar al título de Contador Público

Asesor Metodológico: Carlos Mario Ospina Zapata

Asesor temático: Julián Esteban Zamarra Londoño

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Contaduría Pública  
Andes – Antioquia  
2022

<b>Cita</b>	(Hernández Mejía, Mejía Ledesma & Vélez Castañeda, 2022)
<b>Referencia</b>	Hernández Mejía, J. P., Mejía Ledesma, J. G. & Vélez Castañeda, V. (2022). Caracterización del sistema de control interno de la Cooperativa de caficultores de Andes durante el periodo 2016-2021 [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Andes, Colombia.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	



Seleccione posgrado UdeA (A-Z), Cohorte Seleccione cohorte posgrado.

Grupo de Investigación Seleccione grupo de investigación UdeA (A-Z).

Seleccione centro de investigación UdeA (A-Z).



Centro de Documentación Economía

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

**Rector:** John Jairo Arboleda

**Decano/Director:** Sergio Iván Restrepo

**Jefe departamento:** Martha Cecilia Álvarez

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

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

## **Resumen**

La Cooperativa de Caficultores de Andes, emblemática entidad de la región del Suroeste antioqueño pasó de ser una entidad insignia en su sector y para el mundo cooperativo, a ser una empresa intervenida y con orden desde la Superintendencia de la Economía Solidaria, de la liquidación forzosa, presuntamente por hechos irregulares con sus finanzas, especialmente con el manejo de contratos de futuros que se negociaban en la bolsa de valores de Nueva York, así como con sus asociados y la Federación Nacional de Caficultores FNC. Este trabajo indaga a través de entrevistas directas a los involucrados en el proceso de control cómo fue el desempeño del control interno que se hizo y se debía hacer dentro de la institución cafetera, cuáles fueron sus actuaciones, errores, desaciertos o su falta de operación en aquellos momentos claves para la entidad, mejor conocida como delosAndes Cooperativa. La investigación concluye que hubo presuntos manejos dudosos en las finanzas, así como de sus resultados operacionales que afectaron su reputación y trasgredió el principio de la hipótesis del negocio en marcha de la empresa, así como una falla determinante en el ambiente de control, al permitir una concentración total de poder en una sola persona, en este caso, en la figura del gerente Juan David Rendón Cañaverall.

## **Palabras clave**

delosAndes Cooperativa, Control interno, Junta de vigilancia, Control social.

## **Introducción**

En el año 2019, antes de la intervención de la Superintendencia de Economía Solidaria en la Cooperativa de Caficultores de Andes, nadie se hubiera podido imaginar lo que eventualmente ocurrió y que hoy tiene en vilo a más de 3800 asociados de tan afamada entidad del sector solidario.

Solo 5 meses antes de la debacle institucional el mismo Presidente de la República Iván Duque Márquez le hacía un reconocimiento público en el encuentro de dirigentes del Suroeste antioqueño al último gerente elegido en la Cooperativa, por su buena gestión. Juan David Rendón Cañaverall, contador público de la Universidad EAFIT, era reconocido en el mundo cafetero por sus excelentes números y logros a lo largo de los años que estuvo en su cargo, pero como lo reseñó Betancur (2022): “en una carta abierta firmada por más de once miembros de la Cooperativa en marzo de 2019, antes de que la Supersolidaria interviniera a la organización, ya eran varias las voces que alertaban por presuntos malos manejos”. (p. 6), desafortunadamente sin ser escuchados por sus pares, por los entes de control externos o en su defecto, por la Federación Nacional de Cafeteros - FNC. Lo más grave de todo es que no fueron los únicos, algunos informes provenientes de la revisoría fiscal de la empresa ya daban señales de alerta que hábilmente eran opacados por el poder que al parecer ostentaba la gerencia de la entidad y que daba algunos indicios de fallas en los controles establecidos. En este sentido, esta investigación determina cuál fue el rol ejercido por el control interno de la Cooperativa durante los años 2016 a 2021, amén de conocer cuál era su estructura, modelo, objetivos, metas y demás características sistémicas; cuáles fueron sus actuaciones, alertas, llamados de atención o si, por el contrario, no se emitieron los conceptos propios de sus funciones para mitigar los riesgos del proceso en cuestión y permitieron que el problema siguiera creciendo con el tiempo. También se determina cuál era la importancia de la junta de vigilancia como principal ente de control interno en la empresa, si lo consideraban esencial dentro de la organización, le daban su lugar y eran escuchados adecuadamente, y si se les brindaban las herramientas esenciales para realizar su labor eficientemente, preguntas que se trataran de dilucidar a lo largo de este trabajo.

El texto presenta inicialmente un contexto general de la Cooperativa y su territorio de influencia para asentar la problemática y posteriormente aborda al sistema de control interno como conjunto de herramientas claves para la gestión de los riesgos en la organización, el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo: encuestas, entrevistas y el material bibliográfico que se obtuvo a lo largo de la investigación.

## 1. Sistema de Control Integral

### 1.1. Contexto General

La Cooperativa de Caficultores de Andes pasó en el periodo 2016-2021 de ser la mayor y más prestigiosa entidad del sector solidario dedicada a la producción y comercialización del café y otros negocios complementarios, a estar en proceso de liquidación forzosa administrativa, intervenida directamente por la Superintendencia de Economía Solidaria.

Es importante para dar un contexto general, conocer algunos de los principales indicadores de la Cooperativa entre 2018-2021 (ver figura 1) que permitan hacerse una idea de la magnitud de las cifras que se manejaban en la entidad.

#### Figura 1.

*Indicadores principales en delosAndes Cooperativa durante el periodo 2018-2021*

Indicador	2018	2019	2020	2021
Empleados	301	299	268	203
Asociados	4.025	3.923	3.868	3.721
Compras de café (kg)	43.486.761	40.483.484	27.717.653	11.124.899
Exportaciones (USD)	45.862.148	41.257.572	5.291.658	-
Ventas nacionales (COP)	220.154.478.000	186.324.740.330	238.451.810.294	155.836.679.000
Activos (COP)	218.980.240.000	191.335.438.000	164.961.923.000	266.149.091.000
Pasivos (COP)	236.484.240.000	195.785.095.000	195.766.502.000	344.022.488.000
Patrimonio (COP)	- 17.504.000.000	- 4.449.657.000	- 30.804.579.000	- 77.873.397.000
Ingresos de actividades ordinarias	461.702.560.000	365.365.342.000	272.443.999.000	185.997.195.000
Costo de ventas	457.813.128.000	341.656.374.000	264.400.253.000	180.693.722.000
Utilidad Bruta	3.889.432.000	23.708.968.000	8.043.746.000	5.303.473.000

Nota: Elaboración propia con datos recopilados en los informes financieros y de gestión de la Cooperativa de Caficultores de Andes.

Increíblemente en el año 2019 se gozaba de la mejor reputación y era motivo de ejemplo para las demás cooperativas del país, como lo reseñaba un año antes Semana (2018): “La segunda cooperativa más grande en términos de ventas y la mayor entre las afiliadas a la Federación es delosAndes Cooperativa” (p. 6). Más adelante en el mismo artículo periodístico se mencionaba el polémico instrumento utilizado por el gerente Juan David Rendón y que al parecer se convirtió en la daga de muerte de la Cooperativa. Esto decía Rendón en Semana (2018):

Otro desarrollo de delosAndes Cooperativa, que tiene 4.000 afiliados y le compran a más de 8.000 familias cafeteras, consiste en el uso de instrumentos financieros para la venta de café a futuro, lo que permite fijar un precio y protegerse ante las oscilaciones del mercado externo. Ya han logrado vender hasta 125.000 kilos a futuro, lo que también los vuelve líderes en ese aspecto entre los pequeños cultivadores del país. (p. 10)

Todo indica que fue el mal uso de la compra y venta de café a futuro lo que puso en problemas las finanzas de la entidad desde el año 2018, cuando por denuncias realizadas por un grupo de asociados se argumentaba que los informes contables estaban siendo manipulados para ocultar las pérdidas originadas en las negociaciones de estos polémicos títulos en la Bolsa de Valores de Nueva York, como lo reseñaba Ríos (2021):

En noviembre de 2019 se dio a conocer sobre la pérdida multimillonaria de la Cooperativa de Caficultores de Andes con unos pasivos, que en el último informe que recolectaron los asociados de la Cooperativa, registran que asciende a más de 160 mil millones con la deuda al sector bancario. La mayoría del dinero se pierde en la Bolsa de Valores de Nueva York, con la inversión que hizo el gerente especulando en la bolsa. (p.6)

Para una mejor ilustración de lo relatado, en la figura 2 se visualizan los hechos más relevantes ocurridos durante el periodo de estudio de la investigación.

**Figura 2**

*Principales hitos durante el periodo 2016-2021*



Nota: Principales hechos ocurridos en el periodo 2016-2021. Elaboración propia.

Continuando con el año 2019, si bien en ese momento todo se veía sombrío para la Cooperativa, la intervención a la empresa por parte de la Supersolidaria generaba grandes expectativas de que la difícil situación fuera revertida en el futuro, sin saber que serían justamente los “famosos” futuros quienes dieran la estocada final a las ya aporreadas finanzas de la entidad, pero no precisamente por la especulación en bolsa ya mencionada sino por las negociaciones internas que la Cooperativa realizaba con sus asociados y con la Federación Nacional de Cafeteros FNC quienes cruzaban esas negociaciones para proteger de las volatilidades del mercado el precio de referencia del grano. Para ser precisos, los mejores precios registrados en la historia de la caficultura nacional y que tienen en una bonanza al sector desde finales del 2021 determinaron un desequilibrio en los precios de venta del café andino a razón de los futuros que se habían negociado previamente y que no permitieron, en una estrategia de cobertura que no funcionó según lo esperado, aprovechar esos altos precios, y que clavaron la posible lápida de delosAndes. Para una mayor comprensión hay que entender la figura utilizada con las compras a futuro. La Cooperativa

por medio de la realización de contratos adquiriría parte de la cosecha futura de sus asociados y el fruto de lo negociado con los asociados era replicado a manera de espejo con la FNC, utilizando la inversa, o sea, una venta de futuros. Este mecanismo funcionó bien durante varios años porque siempre el precio de futuro era mejor al que había al momento de la venta real, pero nadie contaba que en medio de la debacle de la institución los precios internacionales del grano se dispararían a precios históricos, que incluso doblaban sus expectativas, lo que provocó que los asociados incumplieran sus entregas y por ende desbalancearan las negociaciones con la Federación.

Así lo explicaba a sus lectores del periódico El Colombiano, Arias (2022):

Según la Resolución de la superintendencia, a cierre de 2021, el porcentaje incumplido de los contratos de futuro fue del 84%. En vista que la Cooperativa la adquiere una obligación “espejo” de los contratos de futuro con caficultores, ante la Federación Nacional de Cafeteros (con quien se compromete mediante contratos equivalentes a entregar las cantidades contratadas a un precio ligeramente superior al pactado con el productor), se incurre en una pérdida igual a la diferencia entre el precio de mercado y el de los contratos de futuro, por cada kilogramo de café negociado con los caficultores y vendido a futuro a la Federación. En resumen, la evolución de la Cooperativa se alejó de las expectativas iniciales y su situación actual es precaria y sobre todo, empeora un ya retador escenario en el que se había negociado una reestructuración de deuda. (p.4)

Como una caja de pandora todos los males salieron a flote a la vez. A la ya precaria situación financiera de delosAndes se sumaron la pandemia por Covid 19 que dificultó enormemente la recolección de la producción durante el 2020 y 2021, también la pérdida de confianza en la misma institución por parte de sus asociados y lo que otrora fuera una excelente noticia como fue el aumento en los precios de café que han superado los 2 millones de pesos por carga, paradójicamente puso a dudar a muchos y finalmente decidieron incumplir sus contratos de

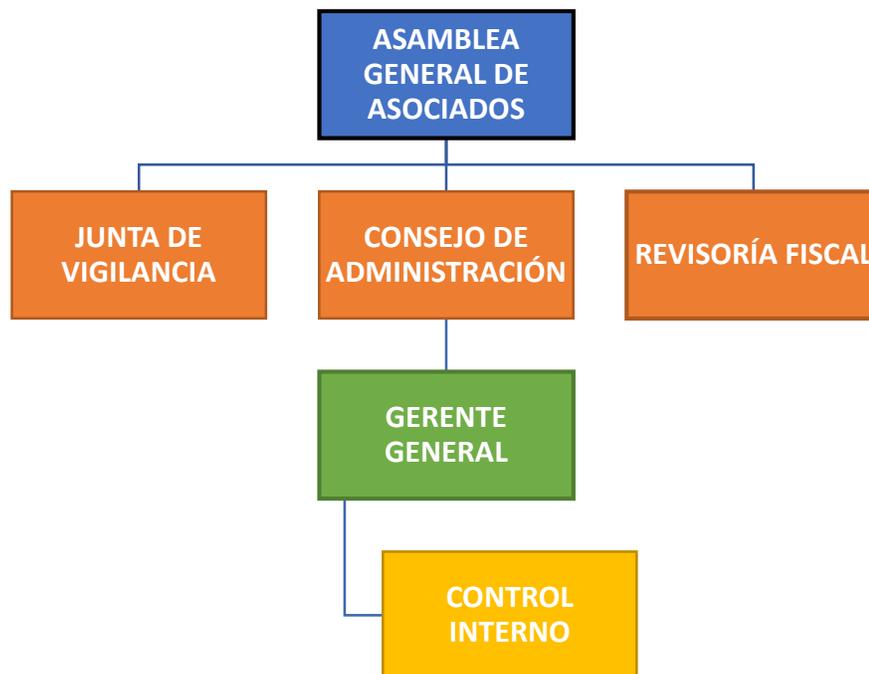
entrega de las ventas que habían hecho a futuro, lo que derivó en un efecto bola de nieve e hizo insostenible la operación de la Cooperativa.

## 1.2. Sistema de Control Interno

El sistema de control al interior de la Cooperativa siempre ha estado claramente delimitado (ver figura 3), partiendo desde la Asamblea General de Asociados como el ente supremo de decisión en el que convergen todos los asociados de la entidad a través de su voto. La Asamblea delega su deber de control en la junta de vigilancia que se elige de manera democrática, en teoría con personas de las más altas calidades éticas con una capacidad técnica suficiente para poder ejercer su labor de manera oportuna, pero que no siempre se cumple.

### Figura 3

*Esquema del sistema de control interno en la Cooperativa de Caficultores de Andes*



Nota: Esquema de control interno basado en información de la Cooperativa. Elaboración propia.

En tercer lugar aparece la oficina de control interno para ejercer aquellas funciones de inspección y vigilancia sobre los procedimientos, procesos, manuales y en general las operaciones de la entidad, por medio de arqueos de caja, verificación del cumplimiento de objetivos, auditorías constantes a los inventarios, etc., además de proponer un mejoramiento continuo, seguimiento al cumplimiento de indicadores, prevención de fraude y todo lo que tenga que ver con la lucha frontal a la corrupción y la prevención de otros delitos dentro de la organización.

Son dos formas de gobierno, la de la Asamblea de asociados delegando su responsabilidad y su función de vigilancia y control en la junta de vigilancia, específicamente sobre la gestión y la toma de decisiones de la gerencia y su consejo de administración, con el fin de que estos órganos no desborden sus capacidades, cumplan con el objeto social de la empresa y hagan un manejo adecuado de su poder sin trasgredir las normas internas, estatutarias y legales. Y, a su vez, el control interno es designado directamente por la dirección de la Cooperativa para velar porque todos los recursos estén protegidos de los riesgos y amenazas internas y externas de la operación habitual de la organización. Ambas están perfectamente delineadas, conocen sus límites, funciones, objetivos y alcance, aunque por momentos se pueden complementar uno con el otro, compartiendo información relevante y actuando de manera conjunta para evitar el fraude, casos de corrupción o simplemente fallas en el sistema que deban ser corregidas o subsanadas.

El Sistema de Control Integral es complementado por la revisoría fiscal que busca evaluar la eficacia operativa del Sistema de Control Interno, con dos objetivos primordiales: dar una opinión independiente del mismo y decidir el alcance de sus pruebas sustantivas, haciendo un seguimiento continuo a los controles que se hayan implantado desde esa dependencia tratando de encontrar grietas o vacíos que pueda haber en su implementación, además, de hacer un exhaustivo rastreo de las operaciones críticas que puedan presentar un riesgo a la continuidad y puesta en

marcha del negocio. En síntesis, como dice Lenis (2021): “La responsabilidad del sistema de control interno es un compromiso general de todos, pero su buen funcionamiento debe ser operado y monitoreado por la gerencia, la junta directiva y los auditores”. (p.5)

Ahora se abordará con mayor profundidad cada uno de esos tres aspectos primordiales para los procesos de control al interior de delosAndes Cooperativa, para tener una mayor comprensión de la situación global que afrontó durante el periodo de estudio 2016-2021.

Para tener una mejor idea de lo que significa la Asamblea General se pueden consultar los estatutos de la Cooperativa de Caficultores de Andes Ltda. (2015):

La Asamblea General es el órgano máximo de administración de la Cooperativa y sus decisiones y acuerdos serán obligatorios para todos los asociados y empleados siempre que se hayan adoptado de conformidad con la ley y los estatutos. Está conformada por los asociados hábiles, o por los delegados elegidos por éstos, según el caso. (pp. 14-15).

En la legislación colombiana se tiene estipulado que se debe realizar una asamblea general ordinaria por lo menos una vez al año, dentro de los 3 primeros meses del calendario anual (enero-marzo) en donde se tratan los temas más esenciales e importantes para la empresa, se presentan los balances del año inmediatamente anterior, se eligen a los delegados y dignatarios que haya lugar en ese momento, se aprueban los planes propuestos por la gerencia, se elige al revisor fiscal y se aprueban los estados financieros. Esta Asamblea General es usualmente la cita más importante para los dueños (asociados) de la Cooperativa puesto que es el evento donde se enteran cómo va la entidad, cuáles son sus nuevos desafíos, sus propuestas y su realidad económica, además del balance social que es tan importante en este tipo de entidades sin ánimo de lucro, pero que busca un crecimiento continuo que contribuya a mejorar su condición de vida individual a través de todos sus planes y programas de apoyo y bienestar.

La junta de vigilancia también viene claramente definida desde los estatutos orgánicos de la Cooperativa de Caficultores de Andes Ltda. (2015):

La junta de vigilancia es el órgano encargado de velar por el pleno cumplimiento de todas las normas externas e internas que rigen la administración y el funcionamiento de la Cooperativa, para que sus actividades no se desvíen del objeto social y de los principios cooperativos. (p. 29)

Básicamente, la Junta de vigilancia son los ojos de la Asamblea General sobre la gestión de aquellos órganos que se dedican a la administración de la empresa como son: la gerencia y el consejo de administración, puesto que es la Junta la encargada de velar porque los procedimientos, objetivos y demás decisiones tomados en la Asamblea se cumplan a cabalidad de acuerdo con las directrices desde allí fijadas. Pero no se puede confundir lo que parece de lo que es, la Junta de vigilancia es un órgano de seguimiento y verificación a la gestión, no de sanción, por lo que su trabajo se encarna en el concepto de control social, el cual es claramente definido por Uribe (s.f.):

El control social consiste básicamente en verificar si se cumple por el Consejo de Administración y la Empresa el Objeto Social y si verdaderamente se están solucionando los problemas que le son comunes a los asociados y fueron la base para la creación de la empresa, recomendará los ajustes a los servicios que se prestan y verificará la calidad, oportunidad y beneficio de los mismos. (p. 6)

Se puede observar como la Junta de vigilancia no es un ente con funciones y herramientas para intervenir, ni sancionar a sus vigilados, lo que de alguna forma la deja sin herramientas contundentes para poder desactivar los posibles problemas o errores desde la raíz y en el momento en que se presentan, haciendo que su labor sea lenta y por momentos inocua al verse obstaculizada por la dificultad para actuar y sancionar oportunamente.

Durán (2004) plantea que una de las particularidades de la conformación de los juntas de vigilancia son las limitaciones que los postulantes presentan, al no ser (generalmente) especialistas en finanzas, contabilidad o rama afín, no tienen la suficiente capacitación, no trabajan a tiempo

completo con la Cooperativa (con algunas excepciones), o no saben a qué se van a enfrentar. Por ello, la misma elección resulta difícil, porque el interés ulterior de los asociados es el de pertenecer al consejo de administración, donde están más cerca del círculo de poder de la entidad. Otro inconveniente es el tiempo que se le debe dedicar a sus funciones, teniendo en cuenta que no son empleados de la empresa y no tienen una dedicación exclusiva a esta, por lo que solo dispondrán de las horas libres que queden de sus verdaderas ocupaciones para realizar lo que les encomiendan los estatutos.

Es bien sabido que un elemento significativo para el adecuado funcionamiento del sistema de control interno está dado por la capacidad de los miembros de la organización de ejercer funciones de autocontrol a nivel individual y colectivo, de forma que sea factible medir el grado de responsabilidad que tienen las personas al interior de una organización y que impactan sobre la eficiencia y eficacia del sistema, por lo que el papel que juega la junta de vigilancia en dicho sistema es activo dado que este órgano es parte integral de la Cooperativa. En esencia, no se puede desligar a la junta de esa función y tomarla como una sección separada del sistema o que no encaja en su engranaje.

### **1.3. Control interno: sus concepciones y modelos**

Es necesario que al afrontar este tema, primero se aborden y entiendan bien el significado, los orígenes, las vertientes y algunos de los más importantes modelos de control interno.

Para Guevara et al. (2011) el control nace para la protección de los recursos de naturaleza privada o pública, con el fin de garantizar su existencia, integridad y uso eficiente en el marco de las actividades económicas y sociales que realizan las personas en el día a día. (p.124). El control interno busca generar seguridad a la operación del negocio en aspectos financieros, logísticos, contables y de información encaminados a lograr los objetivos trazados por la dirección. Así como

la junta de vigilancia es los ojos de la asamblea general, el modelo de control interno se convierte en los ojos y la forma de hacer presencia de la gerencia en todos los rincones de la empresa. El control interno es una forma de vida en la organización, de comunicarse, de relacionarse, que impacta en el trabajo de cada individuo, de cada departamento o sección de la empresa, pero no solo porque se diga sino porque se haga, se capacite, se concientice a las personas, se les haga garantes, se les incluya y se les forme en valores y en su ética individual.

Ampliando este concepto, Sánchez (2006) determinó:

Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas y objetivos previstos. (p. 28)

Sánchez (2006) logra sintetizar en una definición ampliada y enriquecida todos los conceptos presentes en el control interno, así como su alcance, sus objetivos y los responsables directos de su ejecución y supervisión. Para redondear, no se puede dejar de mirar un concepto mucho más técnico como el que ofrece el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO III en su traducción al español por Auditool (s.f.):

El control interno es un proceso integrado y dinámico llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. (p. 8)

COSO amplía en su versión III la evolución a lo largo del tiempo, la incorporación de nuevas tecnologías y la erupción de nuevos sectores y tipos de empresas en las que las versiones

anteriores se quedaban cortas y no cubrían la totalidad de aspectos y peculiaridades que han ido llegando al mercado. De esa forma se dio más peso a aspectos como los valores éticos de quienes manejan un grado más alto de responsabilidad y que su labor tiene un impacto mayor en los demás al interior de la organización.

El control interno es una herramienta valiosa para alcanzar los objetivos y logros planteados por la gerencia, como lo manifiestan Barreiro et al. (2018): “El Control Interno bien aplicado contribuye a obtener una gestión óptima, toda vez que genera beneficios a la administración de la entidad, en todos los niveles, así como en todos los procesos, subprocesos y actividades en donde se implemente”. (p. 214).

Algo de lo que se debe ser consciente es que el control interno no libra a la empresa de malos resultados, ni aleja por completo el riesgo de ocurrencia de fraudes, ni acaba la corrupción interna, como lo explica mejor Moreno (2015):

El control interno no puede prevenir malos juicios o decisiones, o eventos externos que puedan, en ejecución de sus propósitos, causar el fracaso de un negocio. Por estas razones, el sistema de control interno puede proveer razonable seguridad, tan solo cuando la gerencia en su papel vigilante, y la junta, se hagan conocedoras, de una manera oportuna, de la extensión o alcance que hacia esos objetivos es llevada la entidad. (p. 9)

### **1.3.1. Métodos de control interno**

Es vital dar una rápida mirada a los métodos de control interno más importantes y utilizados en el mundo, especialmente los que nacen en los países más desarrollados como Estados Unidos, Reino Unido, Canadá y Australia. Todos ellos tienen unas características marco, que por lo general tienen su origen en COSO y a partir del cual buscan diferenciarse o enfatizar en aspectos claves en los que no lo hace el método en mención.

Desde esa óptica, los principales métodos y los más implementados son: COSO, COCO, el modelo inglés emitido por el Financial Reporting Council (FRC) y el Australian Control Criteria (ACC). Estos tres últimos métodos, así como muchos otros, están basados en COSO, por lo que se concentrará toda la atención en dicho método.

Guevara y López (2016) definen COSO bajo su estructura conceptual integrada en la que se reconocen la existencia de procesos y de un personal que los lleva a cabo: Consejo de directores, administración y otro personal de la entidad, buscando una seguridad razonable para la administración y el Consejo de directores con miras a la consecución de los objetivos: operacionales, de información financiera y de cumplimiento, y también la existencia de unos componentes interrelacionados: ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo.

Si bien no hay forma de determinar cuál método de control interno es mejor que otro ya que cada uno responde a unas necesidades particulares de cada país, así como a su cultura y a la forma de percibir la realidad de su entorno, si se puede concluir que COSO es el que más se estudia y se implementa en el mundo. COSO ha sido referente para los demás métodos y sistemas de control interno a partir de su primera versión y lo sigue siendo hoy en día con su tercera versión, la cual se ha actualizado pensando en los grandes cambios que han llegado con la revolución tecnológica, las redes sociales y las empresas de base tecnológica que eran incipientes hace 20 años, pero que hoy son parte activa en la vida de todos.

Más allá de si el método de control interno es el mejor o no, lo que se debe buscar es que los empleados tengan un compromiso activo en su diseño e implementación, por eso es tan importante el componente de estos métodos que enfatiza un código de ética como base del control en la organización. Una persona con una sólida estructura ética difícilmente será corruptible o

corromperá a alguien más, tendrá una convicción hacia el trabajo honesto, responsable y bien ejecutado, tratará de mejorar en todos los aspectos, tanto individuales como profesionales. Un empleado que esté éticamente bien formado buscará ser mejor y mejorar su entorno, especialmente el laboral, será un referente de los demás e impondrá implícitamente un liderazgo positivo y si se replica eso en toda la empresa seguramente se convertirá en un negocio insignia, poderoso, sostenible y sustentable.

### **1.3.2. COSO y sus componentes en delosAndes Cooperativa**

Para efectos de este estudio y con miras a conocer el método de control interno que utiliza delosAndes Cooperativa, se hace una mayor profundización en COSO que si bien no es un método instaurado como tal en la entidad, sí es el que ha servido de referencia para aquellos encargados de implementar el sistema de control interno en la empresa.

Para no redundar en los conceptos y como ya se había dado una definición del control interno desde la óptica de COSO, se abordarán directamente sus componentes.

El **Entorno de control** es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se debe desarrollar el control interno de la organización. Este incluye la integridad y los valores éticos organizacionales; los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo, la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad entre otros. (Instituto de Auditores de España, 2013).

En delosAndes tenían bien delimitados sus entornos operativos, pero no su control, puesto que por su geografía dispersa a lo largo y ancho de los distintos municipios se hacía muy complicado que con un solo empleado encargado del control interno se pudiera ejercer esa acción sobre todas las sedes, al menos no una acción efectiva dado que solo en desplazamientos y en tiempo invertido en cada sede y local lo tornaba físicamente imposible.

Para el Instituto de Auditores de España (2013) la **Evaluación de riesgos** implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación con unos niveles preestablecidos de tolerancia. Este componente requiere que la dirección considere el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio, y que puedan provocar que el control interno no resulte efectivo.

Esta evaluación era ejecutada en cada una de las áreas de la Cooperativa de una manera poco objetiva y funcional, puesto que quien fuera el encargado del control interno no tenía ni la formación, ni la vocación para hacerlo, al ser un ingeniero de sistemas, que por muchos años trabajó en el área de tecnología y que por disposición expresa y dictatorial del gerente del momento lo ubicó como jefe de control interno a pesar del llamado a la sensatez del propio empleado, que no tuvo otro camino que aceptar tal pretensión so pena de perder su empleo. De esa forma los objetivos del control difícilmente se podían cumplir y la tarea de supervisión se quedaba a medias, aun con la voluntad inquebrantable de quien ejercía la labor, pero que se escapaba a su capacidad al no tener la formación pertinente para ejercer su labor eficientemente. También hay que sumarle a esta deficiencia que en un inicio se tenía el respaldo de un auxiliar que colaboraba con muchas de las tareas del departamento y que ante la ausencia de este, no se volvió a conseguir su remplazo, lo que continuo a lo largo de los años, desde el 2016 hasta el 2021 cuando el interventor subsanó un poco la situación al contratar un equipo profesional, con suficiente experiencia y conocimiento para afrontar la valiosa labor que correspondía al área de control interno.

Las **Actividades de control** resumidas por el Instituto de Auditores de España (2013) son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en

los objetivos. Estas se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial.

Quizás el único componente que se puede afirmar que se cumplía en gran medida en la Cooperativa respecto a lo que busca el control interno era este. Gracias al profesionalismo y actitud de quien ejercía la labor, se hacían procedimientos encaminados a mitigar los riesgos más importantes y hasta donde sus conocimientos le permitían llegar, lo que posiblemente dejaba fisuras que podían ser utilizadas por aquellos que conocen el sistema y saben cómo vulnerarlo sin ser detectados. Durante el periodo de estudio se hacían arcos de caja, inventarios de suministros y de productos, seguimiento a las operaciones y a los indicadores, entre otros, de manera general y poco particular. Esta situación parece haberse solucionado el último semestre de 2021 con la llegada de un equipo de empleados con la formación y la experiencia suficiente para corregir ostensiblemente esta falla.

El cuarto componente se divide en dos partes que van estrechamente ligados: **Información y comunicación**. En la primera, la dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. En cuanto a la segunda, la comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de fuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar

información interna relevante de dentro hacia fuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos. (Instituto de Auditores de España, 2013).

La información que se podía obtener desde adentro de la Cooperativa dejó de ser confiable desde el año 2016, según lo expresado por algunos asociados de forma pública, como Palacio (2019): “Los hallazgos encontrados evidencian que la implementación de las NIIF no se ha cumplido a cabalidad, lo que genera dudas en la calidad, veracidad y fiabilidad de la información contable”. (p. 6), pero que empezó a ser corroborado en 2019 y confirmado por una firma auditora durante los años 2020 y 2021. Fruto de ello los estados financieros del 2018 tuvieron que ser reexpresados por la firma Deloitte, que fue la encargada de realizar el estudio y análisis de la situación real de la entidad y así fue descrito por el informe de la entidad a cargo del revisor fiscal encargado por la firma Deloitte en las notas de los estados financieros de 2019 de la Cooperativa de Caficultores de Andes Ltda. (2020):

Como resultado de la revisión en 2019 de algunos saldos de los estados financieros al 1 de enero de 2018 y al 31 de diciembre de 2018, la Cooperativa determinó que existieron errores materiales frente a los activos financieros, pasivos financieros, ingresos de actividades ordinarias y costos de ventas. Como consecuencia, estos estados financieros previamente informados han sido re expresados, basados en los criterios de la sección 10 de NIIF para PYMES – Políticas contables, estimaciones y errores contables – para reflejar los efectos de estos cambios retroactivamente. (p. 16)

En cuanto a la comunicación se vio opacada, al parecer de manera intensional, y solo se transmitía aquello que enaltecía los logros de la gerencia de turno, pero que cada vez huía más de aquellos asociados que exigían, con razón, que diera explicaciones a aquellas preguntas que se empezaban a hacer y cuestionaban su labor administrativa y que daban indicios de grandes irregularidades, especialmente al tomar decisiones que sobrepasaban sus funciones como crear una

filial en Estados Unidos, de la cual el mismo se nombró gerente y se adjudicó un jugoso salario en dólares.

El último componente y quizás el más relevante es el de las **Actividades de supervisión** que son como lo menciona el Instituto de Auditores de España (2013) las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas que se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad, suministran información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección.

Todo parece indicar que este tipo de evaluaciones no se realizaban, ni las continuas a nivel interno y tampoco las independientes, que en teoría podía ejercer la revisoría fiscal y que si bien en algún momento se conoció un informe con salvedades, parece fue ocultado de forma calculada por la dirección de la Cooperativa, lo que generó una serie de conjeturas entre los asociados, pero que eran disipadas ágilmente por la gerencia, aprovechando el desconocimiento de la mayoría de asociados de aquellos temas financieros y contables que eran mencionados insistentemente por quienes osaban denunciar por diferentes canales y medios. Pero el ocultamiento de la información y posteriormente la divulgación de un informe que contradecía lo entregado por el gerente desencadenó en un mar de presiones que cada vez fue más incontenible hasta el punto de que se dio la intervención administrativa por parte de la Supersolidaria y el gerente fue removido de su cargo.

La intervención se puede entender desde la explicación de López y Quimbayo (2018):

En Colombia las cooperativas se rigen por la Ley 454 del 4 de agosto de 1998 y la Ley 79 de 1988, bajo las cuales se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones. Del mismo modo en la actualidad es la Superintendencia de Economía Solidaria la encargada de vigilar y controlar las cooperativas de ahorro y crédito, las cooperativas de trabajo asociado y todas aquellas del Sector Solidario. (p. 9).

### **Relación entre objetivos y componentes**

Existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que una entidad se esfuerza por alcanzar, los componentes, que representa lo que se necesita para lograr los objetivos y la estructura organizacional de la entidad (las unidades operativas, entidades jurídicas y demás). La relación puede ser representada en forma de cubo (ver figura 4).

- Las tres categorías de objetivos -operativos, de información y de cumplimiento- están representados por las columnas.
- Los cinco componentes están representados por las filas.
- La estructura organizacional de la entidad está representada por la tercera dimensión.

**Figura 4**

*Relación entre objetivos y componentes*



Nota: La figura muestra la relación entre objetivos y componentes de COSO versión III.

Fuente: Instituto de Auditores de España (2013).

## **2. Metodología**

El estudio se realiza en la línea de investigación de control interno, sobre el eje problemático de control organizacional. Se desarrolló una indagación de tipo cualitativa que pretende conocer el papel del control interno de la Cooperativa de Caficultores de Andes durante un periodo de tiempo que tuvo muchos altibajos, desde reconocimientos públicos a su buena gestión hasta la intervención que la tiene ad-pertas de la liquidación por vía administrativa. El alcance de la investigación es descriptivo porque lo que se busca es identificar y puntualizar todas aquellas peculiaridades o situaciones poco particulares que se presentaron en la entidad y que pudieron ponerla en las dificultades en que se encuentra en este momento.

Los instrumentos de investigación para la recolección de la información de primera mano y con fuentes primarias fueron la entrevista y la encuesta. La primera se les aplicó a dos personas

con amplia experiencia y conocimiento en el área de control interno dentro de la Cooperativa, uno como revisor fiscal por aproximadamente 15 años y el otro como encargado del área de control interno por un poco más de cinco años, a través de un cuestionario de preguntas abiertas y semiestructuradas, buscando obtener información relevante más allá de sus palabras, con sus gestos, sus expresiones y emociones durante la entrevista. La encuesta se hizo por medio de dos cuestionarios, uno para un grupo de asociados de la entidad y el otro para un grupo de empleados, con preguntas cerradas tratando de encontrar parámetros de identidad, comportamiento comunes y tendencias con rasgos distintivos.

En total se realizaron 25 encuestas (13 a los asociados y 12 a los empleados) y 2 entrevistas con personal de control interno y de la revisoría fiscal, que conocían plenamente el sistema de control interno de la Cooperativa y estuvieron prestos a responder las preguntas que les fueron formuladas de una manera transparente.

A la par de estas actividades se obtuvo como insumo principal un material documental de más de 25 archivos con trabajos de grado relacionados al tema en cuestión, leyes, normas, estados financieros e investigaciones realizadas por destacados profesores de distintas universidades del país y un compilado de noticias de los principales medios periodísticos del país donde trataban de forma focalizada los logros, historia y fracasos de de los Andes Cooperativa, los cuales sirvieron para hacer un análisis objetivo de todo lo acontecido durante el periodo de estudio 2016-2021.

A los asociados a la Cooperativa se les hizo un formulario de 10 preguntas con el objetivo de indagar su percepción del papel del control en la entidad y su incidencia en los problemas que derivaron en la intervención y posterior fase de liquidación forzosa en la que se encuentra la empresa.

La segunda encuesta fue aplicada a 12 empleados actuales de la Cooperativa y que han vivido la historia de la entidad a lo largo de estos años objeto de estudio (2016-2021), porque la empresa tenía poca rotación de su personal, dándoles gran estabilidad a sus cargos y funciones.

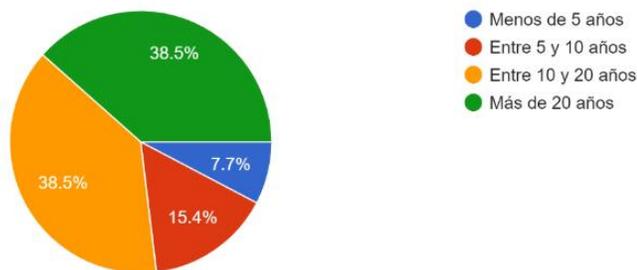
Una vez se aplicaron las entrevistas y las encuestas a cada una de las poblaciones objetivo se procedió a tabular la información obtenida y su análisis entre los integrantes del equipo investigador, para finalmente obtener los resultados gráficos y descriptivos de cada uno de los interrogantes y su impacto sobre el objetivo.

### 3. Análisis de resultados

En la figura 5 se puede observar que el 77% de los encuestados tenían una vinculación directa con la Cooperativa de más de 10 años, lo que indica una larga tradición y arraigo con la empresa, así como un sentimiento de pertenencia muy profundo, que, además, se ha heredado de generación en generación en decenas de familias de la región.

**Figura 5**

*¿Hace cuánto tiempo es asociado a la Cooperativa de Caficultores de Andes?*



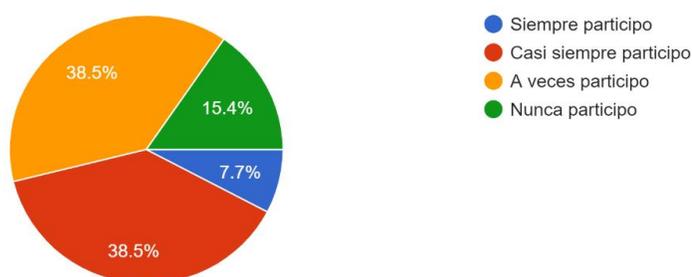
Nota: Encuesta a asociados (pregunta 1). Elaboración propia.

El 77% de los asociados participaban activamente de las asambleas generales convocadas por la Cooperativa en los distintos municipios y corregimientos (ver figura 6). Para ellos eran eventos de júbilo y apropiación, donde se les hacían excelentes recepciones, les acercaban todos

los servicios ofrecidos por la entidad, resolvían todas sus dudas y los acompañaban de la mejor manera.

### Figura 6

*¿Con qué regularidad participa de las Asambleas Generales y en las decisiones adoptadas por los asociados de la Cooperativa?*

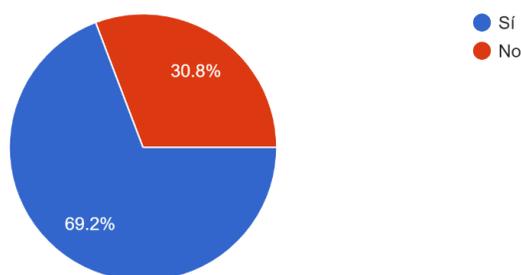


Nota: Encuesta a asociados (pregunta 2). Elaboración propia.

Basados en la figura 7, se puede inferir que el 69% de los asociados se mantienen informados de todo el acontecer de la entidad porque creen que la información que se les envía por los distintos canales de comunicación, especialmente la radio, busca divulgarles toda la oferta de servicios: apoyo técnico, venta de insumos a buenos precios, préstamos con bajas tasas de interés y demás que les eran ofrecidos por la empresa.

### Figura 7

*¿Se mantiene informado acerca de todo lo que pasa en la Cooperativa?*



Nota: Encuesta a asociados (pregunta 3). Elaboración propia.

Para más de la mitad de los asociados (61.5%) la forma más efectiva de obtener la información de la Cooperativa era el voz a voz (ver figura 8), entendido desde la óptica de que muchos de ellos viven en los corregimientos y veredas de los municipios, alejados de los cascos urbanos, por lo que algunos se convertían en una especie de líderes regionales que divulgaban la información a sus vecinos. El porcentaje restante de personas tenía un mayor acercamiento a los canales institucionales: redes sociales, radio, tv, impresiones gráficas, etc., dado que viven en las áreas urbanas y su vida es un poco más citadina. En ese grupo se cuentan los medianos y grandes terratenientes que, si bien viven de la caficultura, no son ellos quienes ejercen las labores propias de la misma, sino labores administrativas de sus predios.

### Figura 8

*¿Por cuáles canales de comunicación se entera de lo que pasa en la cooperativa?*



Nota: Encuesta a asociados (pregunta 4). Elaboración propia.

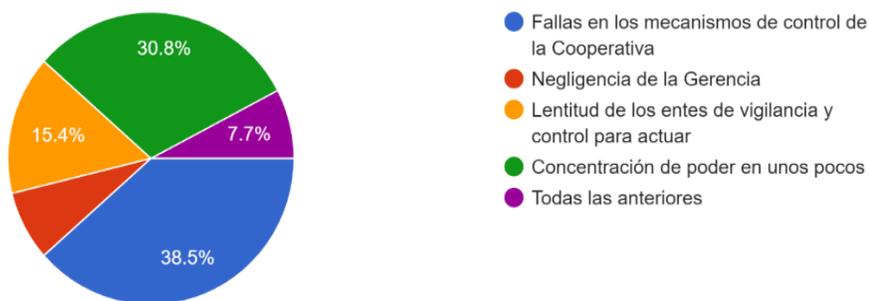
Una vez entendido como era la dinámica de los asociados para relacionarse con la empresa, se quiso indagar por su percepción de la problemática vivida a partir de la intervención por parte de la Supersolidaria y estos fueron los resultados:

De acuerdo con la figura 9, casi la mitad de los asociados (46.2%) creen que las fallas en los mecanismos de control de la Cooperativa fue la principal falla para que la empresa tenga los problemas actuales, seguido de cerca por quienes consideran que fue la concentración de poder en unos pocos (38.5%) quienes desencadenaron la crisis. En menor medida está la negligencia de la

gerencia, pero está puede asociarse con la concentración de poder, la cual el gerente lideraba. En suma, más del 80% de los encuestados creen que los problemas actuales de delosAndes está cimentada en la acción directa de la dirección de la entidad, ya que el control interno dependía directamente de su gestión y desarrollo.

### Figura 9

*¿Cuál cree que pudo ser la falla principal ocurrida en la Cooperativa que la tiene al borde de la liquidación?*

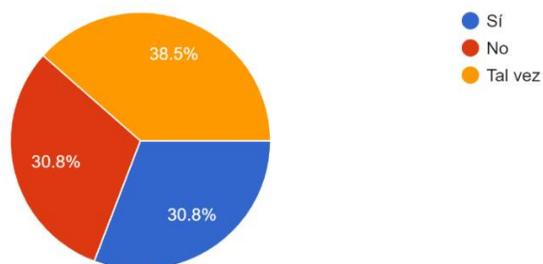


Nota: Encuesta a asociados (pregunta 5). Elaboración propia.

La opinión al respecto en esta pregunta está muy dividida (ver figura 10), pero con una tendencia a un mea culpa por no haber estado más atentos a la situación y haber tomado cartas en el asunto. Extraoficialmente, algunos asociados no dudaban del manejo de la entidad, a pesar de que siempre se escucharon los llamados de alerta, pero la gran tradición de confianza en la institución no les permitía dudar del futuro promisorio de la entidad, motivados también por las buenas noticias que siempre llegaban por parte de los medios de comunicación que siempre exaltaron la gestión y las finanzas de la Cooperativa.

### Figura 10

*¿Usted cree que como asociado pudo haber hecho algo para que la Cooperativa no esté en la situación actual?*

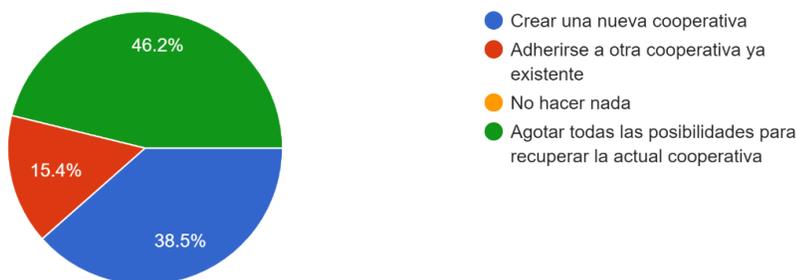


Nota: Encuesta a asociados (pregunta 6). Elaboración propia.

En sintonía con la pregunta anterior, en la octava pregunta se indagó por el futuro cercano de la Cooperativa y de ellos como asociados. La figura 11 muestra que de manera unánime la decisión está en permanecer asociados a una entidad cooperativa, ya sea porque de los Andes se recupere, porque se liquide y en ese caso crearían una nueva entidad del sector solidario y por último, con menos participación, contemplan adherirse a otra cooperativa, que para el caso sería la Cooperativa de Caficultores de Salgar, que es la más cercana al área de operación.

### Figura 11

*¿Cuál cree que debe ser el camino que deben asumir los asociados de la Cooperativa?*



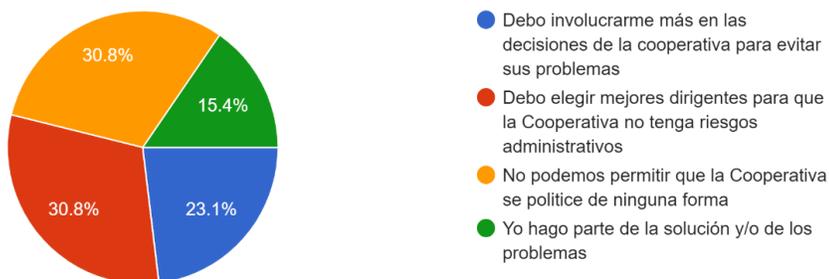
Nota: Encuesta a asociados (pregunta 8). Elaboración propia.

En la figura 12 se quería indagar por el grado de responsabilidad individual y de involucramiento en los problemas que tiene entidad. La pregunta 9 buscaba crear conciencia de la importancia que tiene la participación de cada uno de los asociados en las decisiones de la

Cooperativa, en la cual entendieran que no es la acción del gerente o del consejo de administración quienes marcan el rumbo de la empresa, sino la acción y unión de todos en pro del logro de los objetivos y el espíritu cooperativo.

### Figura 12

*¿Con cuál frase me identifico más en este momento?*

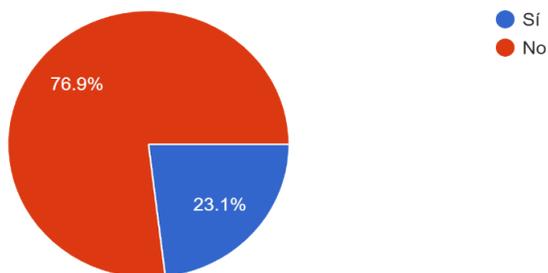


Nota: Encuesta a asociados (pregunta 9). Elaboración propia.

Aunque parezca bajo el porcentaje de involucramiento en los procesos democráticos de la Cooperativa (23.1%), es bastante significativo, puesto que la personalidad de la mayoría de los asociados es introvertida y callada, dado su origen campesino y de condición humilde, por lo que una participación de 1 entre cada 4 parece adecuada y oportuna (ver figura 13).

### Figura 13

*¿En algún momento se postuló o fue parte del consejo de administración o de la junta de vigilancia de la Cooperativa?*



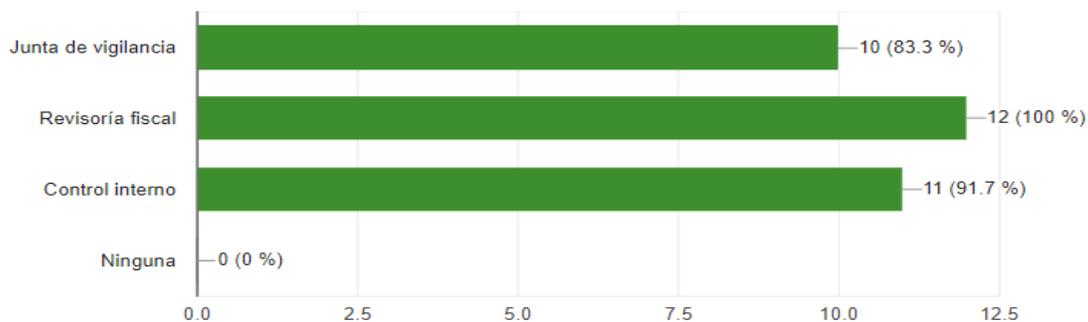
Nota: Encuesta a asociados (pregunta 10). Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los empleados fueron los siguientes:

Al preguntarse por el grado de conocimiento de los órganos encargados del control al interior de la Cooperativa, sorpresivamente el más reconocido por la totalidad de los encuestados fue la revisoría fiscal, que es de alguna forma el “externo”, pero que puede deberse a que es el único con una identidad bien definida y que posiblemente hacía más presencia en sus procesos de auditoría. La figura 14 muestra que le sigue en su orden de reconocimiento control interno, puesto que es quien ostenta el título de esa labor, y por último, la junta de vigilancia probablemente por ser el órgano de control administrativo y que poco o nada se involucraba en los aspectos operativos de la entidad.

#### **Figura 14**

*De los siguientes órganos de control de la entidad, ¿cuál o cuáles conoce?*



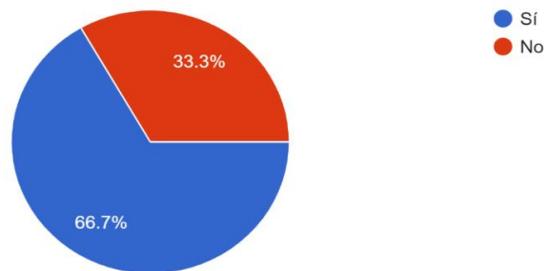
Nota: Encuesta a empleados (Pregunta 1). Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 15, 1 de cada 3 empleados consideran que no había un control efectivo en los procesos, lo que se puede explicar en que ellos podrían ser testigos de comportamientos poco éticos o fraudulentos y que no eran detectados por los encargados de esa labor o porque simplemente veían fisuras que conllevaban alguna clase de riesgo y no era subsanado, lo que a su vez se convierte en una falla en el control, dado que cada unidad de la

organización debe ejercer la labor de vigilancia y denunciar todo tipo de acciones sospechosas o procedimentales lesivas.

### Fuente 15

*¿Considera que en la Cooperativa se manejan controles efectivos de sus procesos?*

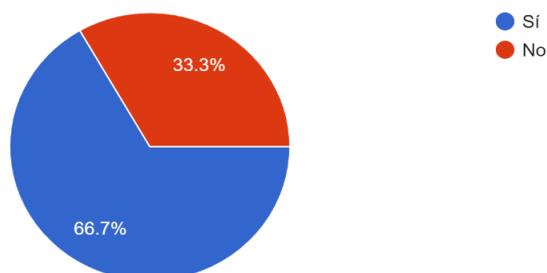


Nota: Encuesta a empleados (Pregunta 2). Elaboración propia.

En sintonía con la anterior pregunta, estas respuestas también dan un indicador del porque consideraban el por qué no había controles efectivos a los procesos, puesto que no eran debidamente capacitados en su participación en el control interno de la empresa, no eran incluidos en el engranaje perfecto que debe haber entre todas las áreas, los cargos y el personal encargado de las tareas. La figura 16 arroja un porcentaje del 33.3% que no conocía las políticas y programas conducentes a ejercer un adecuado control al interior de la entidad.

### Figura 16

*¿Conoce de la existencia de políticas y programas de control interno en la Cooperativa?*

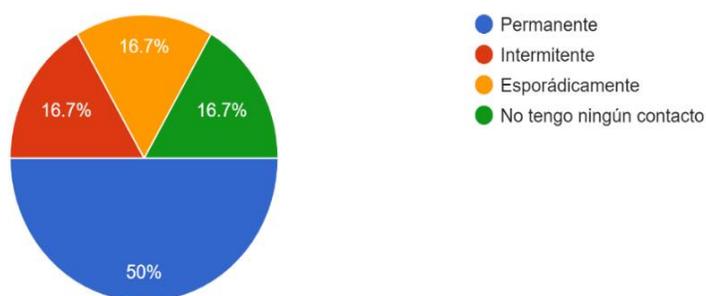


Nota: Encuesta a empleados (Pregunta 3). Elaboración propia.

En la figura 17 se puede ver que la mitad de los encuestados tenían una relación directa y estrecha con el área de control interno, quizás explicado en el hecho de que el personal administrativo era el que entregaba mayor volumen de información a esta área y por habitar el mismo espacio que este (las oficinas de la sede principal), lo que no sucede con los auxiliares que están por fuera de dicho espacio físico y que se relacionaban en menor medida con control interno y mucho más en labores puntuales como arqueos de caja, inventarios o auditorías de procesos y procedimientos.

**Figura 17**

*¿Con qué periodicidad tiene contacto con el área encargada del control interno?*

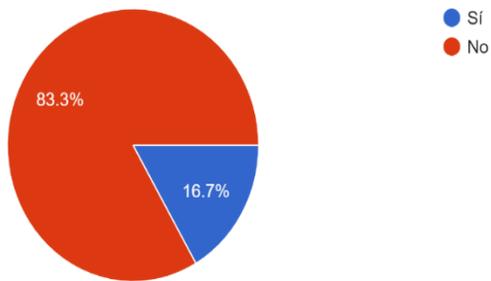


Nota: Encuesta a empleados (Pregunta 4). Elaboración propia.

La figura 18 es muy diciente y las respuestas reflejan enormemente la labor del control interno durante los años de estudio, al carecer de una implementación clara y definida de las políticas de control interno, en las cuales debían estar incluidos todos los empleados, donde debían manejar el mismo lenguaje y la misma información en pro del logro de los objetivos institucionales.

**Figura 18**

*¿Ha recibido capacitación acerca de las acciones y los procedimientos que adelanta el área de control interno de la empresa?*

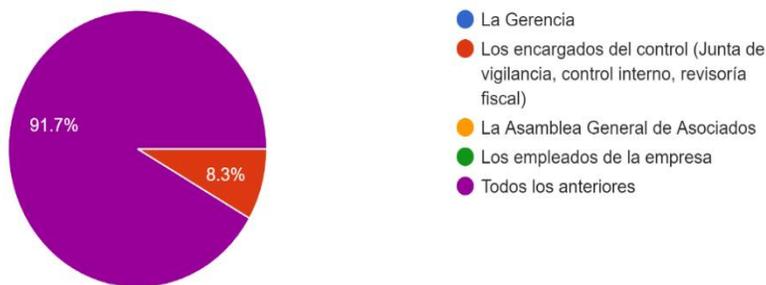


Nota: Encuesta a empleados (Pregunta 5). Elaboración propia.

Como se puede inferir de la figura 19, un alto porcentaje de los empleados encuestados consideran que el control interno parte de la voluntad y el esfuerzo de cada uno de los integrantes de la organización y quizás por eso, en ninguno de los informes de auditoría se observan pérdidas recurrentes de recursos por robo o fraude, por el contrario, todo indica un presunto manejo negligente en unos casos y otro poco ético y consiente, por parte del gerente de la entidad, pero todo ello está aún en investigación por parte de los entes de control gubernamentales.

### Figura 19

*Para usted, ¿quiénes son los principales protagonistas para velar porque funcione de manera adecuada el control interno en la Cooperativa?*



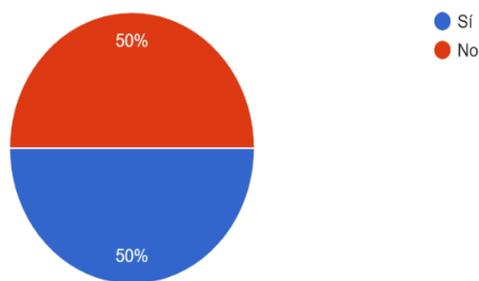
Nota: Encuesta a empleados (Pregunta 6). Elaboración propia.

Aunque parezca contradictorio el resultado de esta pregunta (ver figura 20), con las respuestas de la anterior (figura 19), se puede explicar en que si bien ellos son conscientes de su

rol ante el control interno, no se sienten incluidos dentro del sistema, ya sea porque no se les escucha o no es tomada en cuenta su opinión, ni siquiera en aquellos aspectos que son de su dominio laboral.

### **Figura 20**

*¿Usted se siente parte integral de la implementación del modelo de control interno en la Cooperativa?*

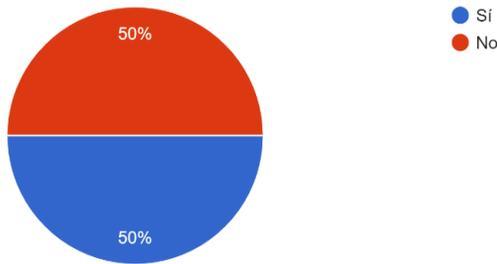


Nota: Encuesta a empleados (Pregunta 7). Elaboración propia.

De la figura 21 se puede concluir, como ya se había mencionado en una pregunta anteriormente, que algunos empleados consideran que la gestión y participación de control interno no era efectiva por lo que era susceptible de errores y fallos ante los riesgos que se presentan en la operación de los procesos. Esto puede denotar que los fallos encontrados en las auditorías están más enfocados en aspectos macros de la entidad y no indagaba con suficiente profundidad en los aspectos micros. Otra explicación puede ser que los empleados eran testigos de primera mano de los manejos poco éticos que presuntamente realizaba la gerencia.

### **Figura 21**

*¿Cree usted que en la Cooperativa existen los controles necesarios para evitar el fraude y la corrupción al interior de la entidad?*

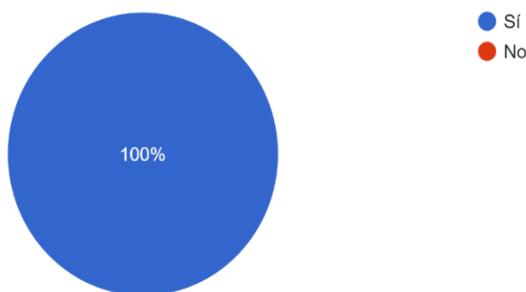


Nota: Encuesta a empleados (Pregunta 8). Elaboración propia.

Al igual que lo respondido por los asociados, todos consideran que la crisis actual de la Cooperativa era perfectamente subsanable (ver figura 22), si se hubieran emprendido las acciones preventivas e incluso las correctivas en el momento indicado y no haber esperado a que la situación se tornara caótica y fuera del control de los asociados, ya que al llegar un agente externo no tendría el sentido de pertenencia, ni arraigo con la empresa, la región y las futuras consecuencias de sus actuaciones.

**Figura 22**

*¿Cree usted que la intervención y la posterior liquidación por parte de la Supersolidaria se hubiera podido evitar?*



Nota: Encuesta a empleados (Pregunta 9). Elaboración propia.

En cuanto a las entrevistas realizadas a un antiguo revisor fiscal y al coordinador de control interno de la Cooperativa se puede inferir que ambos tienen una visión muy parecida, tanto de lo que ocurría al interior de la entidad como de lo que derivó en la intervención por parte de la

Supersolidaria. Si bien sus respuestas no eran totalmente similares si dejaban unas coincidencias generales, principalmente en cuanto a cómo funcionaba el control interno, cuáles eran sus funciones, su alcance y sus limitaciones. Además, concuerdan en que desde el control interno se hacía una muy buena labor ante el área operativa de la empresa, pero no poseían herramientas para con la labor administrativa superior o gerencial, puesto que el gerente en la práctica no tenía ningún contrapeso, por lo que dirigía con poder absoluto y sin aparente supervisión y vigilancia de los órganos internos de delosAndes. También concuerdan en que la falta de un marco normativo interno y la inacción del consejo de administración, la junta de vigilancia, la revisoría fiscal y la asamblea de asociados fueron determinantes para que el gerente Juan David Rendón Cañaverl actuara presuntamente de manera irresponsable en muchas de sus decisiones. Finalmente, la solución a la crisis, para ambos, si es que esta pueda tener un final satisfactorio, está en manos de los asociados, quienes deben cumplir con sus obligaciones al seguir vendiendo su producción a la entidad, así como cumplir con los contratos de futuros y pagar sus obligaciones, pero lo primordial es buscar un acuerdo político con la Supersolidaria y con la Federación Nacional de Cafeteros para que en los contratos de futuros entre entidades se puedan reajustar los plazos y condonar las multas, porque ya existe un preacuerdo con los proveedores, que en su mayoría son entidades financieras.

Por lo demás, es notoria la similitud de las respuestas que cada una de estas personas dan a las preguntas que se les planteaban, ambos apuntando a un deterioro de la confianza y la moral de la Cooperativa por parte del gerente Juan David Rendón Cañaverl y a su inusual forma de manejar los destinos de la entidad, a su entender de manera irresponsable y poco ética, producto del excesivo poder que llegó a ostentar, al parecer por un ejercicio planificado a través de los años de su parte y su cerrado círculo de poder.

### **Discusión y conclusiones**

La Cooperativa de Caficultores de Andes pasó de ser la mejor entidad de su sector a estar en liquidación forzosa por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria en tan solo 3 años ante el asombro del sector cooperativo y caficultor del país y de una región como el Suroeste Antioqueño que se enorgullecía de su empresa insignia, la que se pavoneaba con sus indicadores comerciales y financieros de los grandes logros obtenidos en los últimos diez años, pero que cada vez se sonroja más por las denuncias de un pequeño grupo de asociados e informes realizados por la firma auditora Deloitte & Touche Ltda., contratada por el interventor encargado inicialmente y luego por el agente liquidador de la empresa.

La investigación adelantada da cuenta de una posible responsabilidad directa de la debacle de los Andes Cooperativa por parte de su último gerente Juan David Rendón Cañaverál, al parecer por la concentración total del poder en sus manos y el de su círculo cercano que incluía a un grupo reducido de asociados, algunos políticos afines a su gestión y la cooptación de las decisiones al interior del consejo de administración, la junta de vigilancia, la asamblea general de asociados y esencialmente el debilitamiento del control interno, reduciendo su planta de personal, poniendo al frente del área a un profesional sin la preparación idónea para el cargo (ingeniero de sistemas) al parecer de manera sistemática y ante el llamado a la sensatez de su subalterno, pero que tuvo oídos sordos y no le dio más opciones que la de tomar el cargo o renunciar, ante la obvia respuesta de su empleado. Además de la reducción de la planta de personal del área, lo que limitaba su alcance y eficiencia, también se presentaban cambios constantes de su único auxiliar cada 6 meses, lo que ralentizaba aún más la operación desde control interno.

Visto de esta forma, ¿tiene responsabilidad el control interno en la situación actual de la Cooperativa? La respuesta no se puede reducir a un sí o un no. Como sistema integral el control interno falló en todas sus partes: La gerencia, presuntamente de manera coordinada e intencionada

limitó el alcance, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de cada uno de los órganos de control de la entidad, primero interviniendo de manera poco ética en las decisiones del consejo de administración y de la junta de vigilancia con prebendas y beneficios a sus miembros, como viajes al extranjero, regalos y beneficios adicionales que buscaban un apoyo irrestricto a su gestión, presuntamente violando las normas, como cuando el gerente creó la filial en Estados Unidos delosAndes Coffee, de la cual él mismo era el gerente y en el que se designó un jugoso salario en dólares y gastos de representación excesivos, así como la adjudicación de las primeras tiendas del café a miembros cercanos de su familia y el manejo irresponsable de transacciones en la Bolsa de Valores de Nueva York sin seguros y aparentemente con la asesoría de una empresa de corretaje cuestionada, entre otras irregularidades; o en palabras escritas en la red social Facebook del asociado Ochoa (2019):

Este Rendón sí se lleva el premio a lo oculto. La primera empresa social de Antioquia, la Cooperativa de Caficultores de Andes, tiene un gerente que no da cuenta a los dueños y se inventa unos negocios raros. Unos favorecidos son felices porque les pagan mucho, pero se vende a pérdida. El negocio más fácil del mundo: comprar a un precio módico sabiendo cuánto cuesta la operación y vender a un precio conveniente, este hombre lo vuelve un birlibirloque que da pérdidas.

La información suministrada por la gerencia a la Asamblea General era sesgada y al parecer poco confiable, acreditada por la revisoría fiscal que solo en 2019 se da cuenta de la gravedad del actuar y empieza a dar señales de alerta que algunos asociados denunciaron pública y jurídicamente ante la Federación Nacional de Cafeteros y ante la Supersolidaria sin ningún resultado hasta cuando los peores daños habían ocurrido.

Finalmente, el gran endeudamiento de la Cooperativa con el sistema financiero, de aproximadamente 160.000 millones de pesos, según el informe de auditoría de Deloitte para el año 2021, sumado al incumplimiento de los contratos de futuro por parte de un gran número de los

asociados de la entidad, pusieron en una situación de liquidación forzosa de la entidad, al presentar un patrimonio negativo de 77.000 millones de pesos, que si bien parece irreversible, también ve una pequeña luz de salvación por parte de su agente liquidador William Valencia Peña quien ha expuesto en los diferentes medios de comunicación que buscará en conjunto con los asociados y los acreedores unas condiciones que permitan revertir la situación actual, ya que considera que la empresa es totalmente viable, financiera y socialmente.

Por último, es relevante mencionar que existen oportunidades de investigación significativas en torno a la temática del control interno y su responsabilidad en los procesos de hallazgo de fraudes o responsabilidades, en la medida que es una herramienta de gestión clave para cualquier administrador y su correcto o incorrecto uso determinan oportunidades de mejora relevantes que pueden ser manejadas a tiempo para evitar situaciones de liquidación como la tratada en el presente artículo.

### **Referencias bibliográficas**

Arias, F. (2022, marzo 15). Cooperativa delosAndes va a liquidación. *El Colombiano*.  
<https://www.elcolombiano.com/negocios/liquidacion-de-la-cooperativa-de-caficultores-de-andes-BM16928876>

Auditoool. (s.f.). *Modelo COSO III – Marco Integrado de Control Interno*.  
[https://www.ecotec.edu.ec/material/material\\_2016C\\_FIN448\\_11\\_56998.pdf](https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2016C_FIN448_11_56998.pdf)

Barreiro, I., Delgado, M., García, T. y Mendoza, W. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 260-240.  
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/835>

Betancur, J. (2022, marzo 25). Burocracia y posible corrupción quebró Cooperativa de Café Los Andes. *El Colombiano*. <https://www.elcolombiano.com/antioquia/naufragio-de-de-los-andes-cooperativa-tiene-en-jaque-a-cafeteros-del-suroeste-de-antioquia-KF17034482>

Colombia. Presidencia de la República. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. *Decreto 962 (2018, junio 5). Por el cual se adiciona el Título 11 a la Parte 11 del Libro 2 del Decreto 1068 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público, relacionado con normas de buen gobierno aplicables a organizaciones de economía solidaria que prestan servicios de ahorro y crédito, y se dictan otras disposiciones.*

Colombia. Presidencia de la República. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. *Ley 87 de 1993 (1993, noviembre 23). "Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones".*

Conexión Sur. (2022, febrero 28). *Caficultores invitaron a directivos de delosAndes a dialogar sobre contratos de café a futuro.* <https://www.conexionsur.co/post/caficultores-invitaron-a-directivos-de-delosandes-a-dialogar-sobre-contratos-de-café-a-futuro>

Conexión Sur. (2022, marzo 15). *Inicia liquidación de delosAndes Cooperativa.* <https://www.conexionsur.co/post/inicia-liquidación-de-delosandes-cooperativa>

Cooperativa de Caficultores de Andes Ltda. (2015, marzo 24). Estatutos. <https://delosandescooperativa.com/images/pdf/ESTATUTOS.pdf>

Cooperativa de Caficultores de Andes Ltda. (2020, abril 30). *Notas Estados Financieros Separados 2019-2018.* <https://delosandescooperativa.com/somos/estados-financieros/category/2-estados-financieros-2019.html>

Cooperativa de Caficultores de Andes Ltda. (2021, marzo 2). *Estados Financieros y Revelaciones Cooperativa 2020*. <https://delosandescooperativa.com/somos/estados-financieros/category/4-estados-financieros-2020.html>

Cooperativa de Caficultores de Andes Ltda. (2022, marzo 31). *Informes trimestrales: Anexo 12*. <https://delosandescooperativa.com/liquidaci%C3%B3n-forzosa-administrativa/category/9-informes-trimestrales.html>

Durán, A. (2004, agosto). *El Rol de la Junta de Vigilancia en el Sistema de Control Interno de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de América Latina y el Caribe*. <https://www.aciamericas.coop/El-Rol-de-la-Junta-de-Vigilancia>

Guevara, J. y López, O. (2016). Control Interno en Colombia: Un diagnóstico desde lo teórico. *En-Contexto*, 4(5), 243-268.

Guevara, J., Ochoa, L. y Zamorra, J. (2011). ¿Cuál ha sido la responsabilidad de la Auditoría en los escándalos financieros? *Contaduría Universidad de Antioquia*, 58-59, 117-145.

Instituto de Auditores de España. (2013, mayo). *Resumen Ejecutivo: Control Interno – Marco Integrado*. [https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf)

Las cooperativas se convierten en la fuerza de 80.000 caficultores. (2018, julio 4). *Semana*. <https://www.semana.com/edicion-impres/negocios/articulo/cooperativas-serian-la-fuerza-para-80000-caficultores-colombianos/259834/>

Lenis, A. (2021, agosto 21). *¿Qué es un sistema de control interno y cómo implementarlo?* <https://blog.hubspot.es/marketing/sistema-control-interno>

López, L. y Quimbayo Vargas, E. G. (2018). *Panorama del control interno en las cooperativas de Latinoamérica* [Trabajo de grado, Universidad de la Salle] Ciencia Unisalle. [https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria\\_publica/698](https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/698)

Los Andes Cooperativa denuncia malos manejos de sus directivos. (2019, noviembre 7). *La W radio*. <https://www.wradio.com.co/noticias/regionales/los-andes-cooperativa-denuncia-malos-manejos-de-sus-directivos/20191107/nota/3976234.aspx>

Moreno, M. (2015). *El control interno como herramienta de gestión corporativa*. Repositorio Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7823/ENSAYO%20FINAL%20MARTHIA%20LILIANA%20MORENO%20VELASQUEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=El%20control%20interno%20es%20una,manejo%20gerencial%20de%20los%20negocios.>

Ochoa, J. (2019, 4 de marzo). Aturdido y agobiado [Publicación]. Facebook. <https://www.facebook.com/Julianalberto8a/posts/pfbid021JKw6QcDwZxfijhTTQHoytUBVfyhEU332ri524Si7zxYc3Z4ed4yFgYw47v7YZ6l>

Palacio, A. (2019, diciembre 23). *Razones del descalabro financiero de la Cooperativa de Caficultores de Andes*. <https://juanpaz.net/razones-del-descalabro-financiero-de-la-cooperativa-de-caficultores-de-andes/>

Ríos, A. (2021, febrero 26). El fraude por más de 160.000 millones en la Cooperativa de Caficultores de Andes. *Las 2 orillas*. <https://www.las2orillas.co/el-fraude-por-mas-de-160-000-millones-en-la-cooperativa-de-caficultores-de-andes/>

Superintendencia de la Economía Solidaria. (2019). *Supersolidaria imparte medida de carácter preventivo para COOPERAN*. <https://www.supersolidaria.gov.co/es/sala-de-prensa/noticia/supersolidaria-imparte-medida-de-caracter-preventivo-para-cooperan>

Uribe, O. (s.f.). Qué deben ser o qué deben hacer las juntas o comités de vigilancia en las cooperativas. <https://www.fiducoomeva.com>

Sánchez, W. (2006). *Control Interno, conceptual y práctico*. (segunda edición). Nueva Editorial.