

**MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA EL FONDO DE EMPLEADOS
DE GASES DE OCCIDENTE FEGOCCIDENTE**

**CIELO EDITH MUÑOZ VARGAS
CLAUDIA MARCELA MUÑOZ MUÑOZ**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2015**

**MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA EL FONDO DE EMPLEADOS
DE GASES DE OCCIDENTE FEGOCCIDENTE**

**CIELO EDITH MUÑOZ VARGAS
CLAUDIA MARCELA MUÑOZ MUÑOZ**

Trabajo de Investigación para optar el título de Magister en Administración

Director

Dr. MANUEL SALVADOR WILLIAMS AGUILAR

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI**

2015

AGRADECIMIENTOS

A nuestra familia por el apoyo, la paciencia, comprensión y dedicación, durante nuestros estudios de la maestría.

A Aquellas personas que compartieron sus conocimientos con nosotras para hacer posible la culminación de este proyecto de grado.

A FEGOCCIDENTE por la colaboración, confianza y apoyo suministrado para la correcta elaboración de este proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. EL PROBLEMA	14
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA: ANTECEDENTES, FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo general	15
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 JUSTIFICACIÓN	16
1.4 DISEÑO METODOLOGICO.....	18
1.4.1 Tipo de estudio	18
1.4.2 Método	19
1.4.3 Fuentes y técnicas de recolección de la información	19
1.4.4 Actividades de la investigación.....	20
2. MARCO REFERENCIAL	22
2.1. MARCO EMPRESARIAL	22
2.2. MARCO TEÓRICO.....	23
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	30
2.3.1 La teoría de la agencia en el sector solidario	30
2.3.2 Gobernabilidad y gobierno corporativo	32

2.3.3 Cooperativismo en Colombia.....	37
2.3.4 Fondo de empleados.....	40
2.3.5 Administración financiera.....	42
2.3.6 Planeación estratégica	43
2.4 MARCO LEGAL	44
3. RESULTADOS.....	57
3.1 CARACTERIZAR LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL DE FEGOCCIDENTE	57
3.1.1 ESTUDIO DE ENTORNOS.....	57
3.1.1.1 Análisis interno organizacional PCI.....	58
3.1.1.2 Análisis externo POAM (diagnóstico del entorno).....	70
3.1.1.3 Análisis DOFA.....	79
3.1.1.4 Gráfica de importancia y gobernabilidad para FEGOCCIDENTE.....	80
3.1.1.5 Sistema de gobernabilidad de FEGOCCIDENTE	80
3.2 ANÁLISIS DE APLICACIÓN DE LA CIRCULAR NO 005. DE MARZO DE 2013 Y REFERENTES DE MODELOS DE GOBIERNOS CORPORATIVOS.	83
3.3 PROPUESTA DE CÓDIGO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA FEGOCCIDENTE	91
3.3.1 Introducción	91
3.3.2 Código de gobierno corporativo para FEGOCCIDENTE	92
3.3.2.1 Visión.....	95
3.3.2.2 Misión	95
3.3.3.3 Valores y principios corporativos	95

3.3.3.4 Capítulo I. Organización administrativa	96
3.3.3.5 Capítulo II. De los asociados	107
3.3.3.6 Capítulo III. Régimen disciplinario.....	116
3.3.3.7 Capítulo IV. Régimen económico	122
3.3.3.8 Capítulo V. Mecanismos de evaluación y control	131
3.3.3.9 Capítulo VI. Procedimientos para un trato equitativo de los asociados.....	144
3.3.3.10 Capítulo VII. De solución de conflictos internos transigibles	146
3.3.3.11 Capítulo VIII. Incompatibilidades y prohibiciones.....	148
3.3.3.12 Capítulo IX. De la fusión, incorporacion, escision, transformación, disolucion y liquidación.....	153
3.3.3.13 Capítulo X. Reforma y disposiciones finales.....	155
3.3.3.14 Capítulo XI. Cumplimiento de las normas sobre buen gobierno	157
3.4 SOCIALIZACIÓN DEL CÓDIGO DE GOBIERNO CORPORATIVO	166
3.4.1 Fase I: Preparación.....	167
3.4.2 Fase II: Lanzamiento.....	168
3.4.3 Fase III: Implementación	169
3.4.4 Fase IV: Mantenimiento.....	170
3.4.5 Fase V: Reforzamiento.....	170
4. CONCLUSIONES	172
5. RECOMENDACIONES	174
BIBLIOGRAFIA	176
ANEXOS	188

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Actividades de la investigación (Fuente: Muñoz y Muñoz, 2014)	21
Tabla 2. Modelos de Gobierno Corporativos (Fuente: Gaitán, 2009).....	36
Tabla 3. Marco legal general. Sistema de la economía solidaria en Colombia (Fuente: Superintendencia de la Economía Solidaria Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2012)...	56
Tabla 4. Criterios de Calificación (Fuente: Muñoz y Muñoz, 2014)	60
Tabla 5. Capacidad Directiva(Fuente: Muñoz y Muñoz, 2014).....	60
Tabla 6. Capacidad Competitiva (Fuente: Muñoz y Muñoz, 2014).....	64
Tabla 7. Capacidad Financiera(Fuente: Muñoz y Muñoz, 2014).....	66
Tabla 8. Capacidad de Talento Humano (Fuente: Muñoz y Muñoz, 2014).....	67
Tabla 9. Capacidad de tecnología e Innovación (Fuente: Muñoz y Muñoz, 2014)	69
Tabla 10. Factores económicos (Fuente: Muñoz y Muñoz, 2014).....	72
Tabla 11. Factores sociales (Fuente: Muñoz y Muñoz, 2014)	74
Tabla 12. Factores políticos (Fuente: Muñoz y Muñoz, 2014)	75
Tabla 13. Factores tecnológicos (Fuente: Muñoz y Muñoz, 2014).....	76
Tabla 14. Factores competitivos (Fuente: Muñoz y Muñoz, 2014)	77
Tabla 15. Matriz DOFA para FEGOCCIDENTE (Fuente: Muñoz y Muñoz, 2014).....	80

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Localización Geográfica del FEGOCCIDENTE (Fuente: Fegoccidente, 2013).....	22
Figura 2. Requisitos generales de gobierno corporativo (Fuente: García, 2011).....	28
Figura 3. El cooperativismo colombiano (Fuente: Álvarez, 2006).....	38
Figura 4. Estadísticas referentes a índices de precios, tasas de interés y el producto interno bruto (Fuente: Banco de la República Estadísticas, 2014).....	74
Figura 5. Importancia y Gobernabilidad para FEGOCCIDENTE(Fuente: Muñoz y Muñoz, 2014).....	79
Figura 6. Circulo confianza – competitividad (Fuente: Moscoso & Jaramillo, 2008).....	84

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Cuestionario de encuesta a la Gerente.....	188
Anexo 2. Encuesta a la Gerente y Junta Directiva.....	189
Anexo 3. Encuesta reputacional.....	192
Anexo 4. Ficha técnica de códigos de gobierno seleccionados	206
Anexo 5. Análisis de códigos de buen gobierno seleccionados.....	207

RESUMEN

El objetivo central de este proyecto consiste en elaborar el código de buen gobierno corporativo a la entidad Fondo de Empleados de Gases de Occidente S.A. Para cumplir con este propósito se plantearon una serie de objetivos específicos que permitieron el desarrollo de cuatro capítulos.

El primero de ellos es caracterizar la situación administrativa de FEGOCCIDENTE para conocer el actual sistema de gobierno corporativo, para lo cual se describen las variables internas y externas para tener un panorama amplio de la organización, sus directivos y administración; además de conocer sus lineamientos.

El segundo es analizar los modelos de gobierno corporativo, el cual contiene dos aspectos: el primero, constatar el estado de aplicación de la circular No. 005 de marzo de 2013 “Guía de buen gobierno para las organizaciones vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria” en las entidades seleccionadas; y el segundo, de las características y elementos básicos establecidos por Confecámaras.

El tercero se refiere al diseño de código de gobierno corporativo para FEGOCCIDENTE, el cual se presenta estructurado y resumido en los estatutos, normas, políticas y reglamentos, y demás información reglamentaria, que permite a todos los participantes de la entidad trabajar bajos unos lineamientos establecidos, para una sana y mejor convivencia.

Por último, se define la socialización del código de gobierno corporativo; en este punto se establecen estrategias de socialización las cuales fueron tomadas del proceso utilizado por Gases de Occidente, y se adaptaron y aplicaron al caso particular de este estudio.

ABSTRACT

The central objective of this project is to develop the code of good corporate governance to the Fund Employees entity Gases de Occidente S.A. For this purpose it raised a number of specific objectives that enabled the development of four chapters.

The first one is to characterize the administrative situation of FEGOCCIDENTE to know the current system of corporate governance, for which describes the variable internal and external to have comprehensive of the organization, its directors and management; In addition to meet its guidelines.

The second is to analyze models of corporate governance, which contains two aspects: first, check on the State of application of the circular No 005 of march 2013 "Guide to good governance for the organizations supervised by the Superintendence of the solidarity-based economy" in the selected entities; and the second, characteristics and basic elements set forth by Confecámaras

The third refers to the design of corporate governance code for FEGOCCIDENTE, which is structured and summarized in the statutes, rules, policies and regulations, and other regulatory information, allowing all the participants of the entity work low a few established guidelines for a better and healthy coexistence.

Finally, defines the socialization of the corporate governance code; This point lays down strategies of socialization which were taken from the process used by Gases de Occidente, and adapted and applied to the particular case of this study.

INTRODUCCIÓN

Actualmente se vive en una constante pérdida de confianza pública, generada por los manejos fraudulentos de dineros en las jerarquías más altas de las compañías que abarcan hasta países subdesarrollados, lo sucedido en compañías como “Enron, Xerox” de Estados Unidos y “Parmalat y Shell” de Europa, donde fue evidente la falta de ética y moral utilizando el poder de acceso a información para cometer actos ilegales en beneficio propio dejando muy poca credibilidad en el entorno. Este fenómeno también afecta a América Latina donde es evidente que existe un conglomerado de situaciones de irregularidad que dejan mucho que desear e impactan fuertemente en la economía, para ello deben existir entes de control que creen normas, políticas y en general disposiciones en donde estén reflejados los parámetros a seguir, es por ello que el gobierno corporativo por medio de sus buenas prácticas sería una solución oportuna para generar mayor credibilidad a las economías de América Latina y demás países a nivel mundial impulsando de esta forma el cumplimiento de los compromisos y el logro de altos estándares de desempeño.

En Colombia los sectores que puede llegar a ser más afectados por este tipo de situaciones, son los fondos de empleados. Los que existen desde hace más de ocho (8) décadas “1931”, siendo el apoyo de miles de hogares colombianos, generando calidad de vida para sus familias, convirtiendo el fondo en un instrumento vital para empleados y compañías, ya que a través de ellos logran resolver en gran parte las necesidades de la comunidad por medio de sus propios aportes. Por ello, organismos como la Superintendencia de Economía Solidaria en Colombia, han creado normas de aplicación del concepto del buen gobierno en las compañías basadas en

principios como; la transparencia y los valores, creando una fuerte cultura corporativa para evitar situaciones que pongan en riesgo los recursos de las personas que con esfuerzo hacen sus aportes para la construcción de sus proyectos.

La aplicación del código del buen gobierno en cada empresa difiere en aspectos como la cultura, tipo de negocio, los objetivos que tiene la corporación, pero finalmente estarán encaminados a controlar el buen manejo de los recursos protegiendo así los intereses de cada uno de los involucrados en el proceso.

1. EL PROBLEMA

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA: ANTECEDENTES, FORMULACIÓN Y DESCRIPCIÓN

Actualmente, el Fondo de Empleados de Gases de Occidente – FEGOCCIDENTE trabaja el gobierno corporativo de la mano con la gerencia, implementando políticas, procesos y procedimientos que dan cumplimiento a las normas relacionadas con la gestión y administración del riesgo de la entidad. Busca cumplir el objetivo de lograr una gestión integral, que permita equilibrar la rentabilidad y afrontar cualquier riesgo implícito en el fondo; la junta directiva y la gerencia aprueban las decisiones sobre los límites de operaciones de inversión, captación y colocación; ciñéndose a las normas impartidas en el decreto 1840 de 1997, sobre los límites a cupos individuales de crédito y a la concentración de operaciones.

El mayor ingreso del fondo de empleados está representado en primer lugar por ahorro y crédito y en segundo lugar por el centro de copiado, precisamente por ser el mayor ingreso el recurso proveniente de sus asociados, se hace imperativo que haya una herramienta para establecer los lineamientos claros pero que faciliten interactuar y gestionar de forma proactiva nuevos servicios y beneficios a sus asociados, a los diferentes usuarios y entes a los cuales debe responder en el ejercicio de su objeto social.

Hoy en día los asociados del fondo de empleados buscan mayor sostenibilidad y confianza que les permita evitar altos riesgos en un tiempo determinado y fortalecer las decisiones y planes estratégicos frente a la incertidumbre, lo cual va de la mano con las recientes exigencias de la

Superintendencia de Economía Solidaria mediante la circular No. 005 de marzo 2013, de crear un código de gobierno corporativo:

cuyo objetivo es brindarle a los asociados, directivos, administradores, órganos de control y vigilancia de las organizaciones solidarias, un instrumento de normativa interna, cuya aplicación pueda mitigar, minimizar y/o controlar los riesgos inherentes a la toma de decisiones; como también mejorar las relaciones entre los asociados, órganos de administración, vigilancia y control y usuarios de los servicios que prestan las organizaciones del sector solidario (Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Superintendencia de Economía Solidaria, 2013, p. 3).

Por ello, siendo resultado de crisis internacionales, al impartirse responsabilidades a los gerentes, directivos funcionarios y asociados, se hace necesario controlar estas acciones, haciendo del “código de buen gobierno corporativo” una herramienta que evitará conflictos y creará beneficios en las diferentes relaciones que se presentan en el giro normal de las operaciones.

Lo anteriormente mencionado evidencia la importancia de crear un código de gobierno corporativo que le permita al fondo a nivel macroeconómico, alentar la estabilidad y desarrollo del sistema financiero y el crecimiento económico y a nivel interno poder reducir el riesgo, aumentar la competitividad y la sostenibilidad de la empresa.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gobierno corporativo para el fondo de empleados de gases de Occidente FEGOCCIDENTE.

1.2.2 Objetivos específicos

-Caracterizar la situación administrativa del Fondo de Empleados de Gases de Occidente FEGOCCIDENTE

- Analizar el estado de aplicación de la circular No. 005 de marzo de 2013 “Guía de buen gobierno para las organizaciones vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria” y referentes de modelos de gobiernos corporativos.

- Desarrollar la propuesta de código de gobierno corporativo para el fondo de empleados de Gases de Occidente FEGOCCIDENTE.

-Socializar al interior de FEGOCCIDENTE el código de gobierno corporativo de manera que esto ayude a la mejora de buenas prácticas.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta la globalización, se hace imperativo la implementación del código de gobierno corporativo como mecanismo de desarrollo empresarial, ya que bajo este esquema se garantiza un mayor manejo de los riesgos y una toma de acciones oportuna que reduzcan los impactos negativos generando mayor confianza a los asociados, proveedores, clientes, empleados, reguladores, organizaciones no gubernamentales, bancos, etc., lo que se traduce en mayores oportunidades de crecimiento y sostenibilidad para el negocio; la importancia de este trabajo radica en poder ofrecer al Fondo de Empleados de Gases de Occidente S.A. ESP, la oportunidad de alcanzar sus propósitos u objetivos, haciendo uso de una herramienta administrativa garantizando la eficiencia del mismo con base en los principios solidarios.

KPMG (2012), presenta las razones por las cuales los inversionistas y terceros relacionados buscan que las organizaciones tengan una sólida estructura de Gobierno Corporativo, dentro de las cuales están:

- Genera una mejor expectativa del desempeño a largo plazo y continuidad del negocio.

- Como facilitador de la transparencia y de rendición de cuentas, es una herramienta para reducir riesgos, fortalecer la labor y la diligencia de los administradores de la empresa.

- Define reglas claras en ambientes complejos y diversos. Provee claridad en las responsabilidades, los derechos y las obligaciones del personal de la empresa. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), uno de los pocos organismos reconocidos internacionalmente que ha emitido lineamientos sobre el tema, una plataforma sólida de gobierno corporativo se basa en cuatro principios fundamentales:

Equidad: tratamiento igual para todos los grupos de interés o stakeholders.

Transparencia: acceso claro o igual al material existente.

Rendición de cuentas: existencia de sistemas legítimos de control.

Responsabilidad: adherencia a leyes y reglamentos en el ambiente en que la organización que opera.

Contar con reglas claras sobre la toma de decisiones, gestión y administración del negocio que eviten conflictos entre los relacionados. Las mismas pueden ser en temas de decisión estratégica como a nivel operación-administración.

Formalizar procesos mínimos sobre temas trascendentes de la empresa, que todos conozcan y acepten.

Otorgar un trato equitativo y justo a los accionistas (en este sector a los asociados), tanto en sus derechos como en sus obligaciones.

Generar un marco de permanencia del negocio, a través de la generación de valor

Es importante resaltar que la gestión del riesgo del control interno, la comunicación y cumplimiento de políticas son temas intrínsecos que deberán ser supervisados y monitoreados durante el proceso de la emisión de deuda y posteriormente para el cumplimiento de las regulaciones (KPMG, 2012).

Los conceptos antes mencionados son herramientas fundamentales en el Fondo de Empleados de Gases de Occidente - FEGOCCIDENTE, porque ayudarán a desarrollarse en el mercado local y global evitando pérdidas, fortaleciendo la imagen del Fondo y aportando ventajas competitivas.

Por todo lo anteriormente mencionado y de acuerdo al comportamiento de la organización se considera pertinente que FEGOCCIDENTE tenga su código de gobierno corporativo, el que podrá evitar altos riesgos en un futuro y fortalecer las decisiones y planes estratégicos. Le permitirá también considerar los cambios del entorno y alinearlos con sus objetivos y metas.

1.4 DISEÑO METODOLOGICO

1.4.1 Tipo de estudio

El presente trabajo de investigación es descriptivo y proposicional. Los estudios descriptivos por lo general fundamentan las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados (Hernández, Fernández & Baptista, 1991). Es proposicional porque presenta una solución al problema identificado. Inicialmente en este trabajo de investigación se deja en claro ¿Que es gobierno corporativo?, la necesidad e importancia del funcionamiento en las diferentes empresas del país con algunos ejemplos de ellas; iniciando con la investigación de los diferentes gobiernos existentes, caracterizando el manejo actual del gobierno corporativo en FEGOCCIDENTE, tomando como guía diferentes documentos relacionados con la investigación y finalmente entregando una propuesta del modelo de gobierno corporativo diseñado para FEGOCCIDENTE.

1.4.2 Método

El método de investigación cualitativo “estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas” (Rodríguez Gómez, Gil Flores, & García Jiménez, 1996).

1.4.3 Fuentes y técnicas de recolección de la información

Fuentes primarias:

La gerente: conjuntamente con esta persona se elaboraron las matrices interna y externa. Se le aplicó una entrevista sobre gobierno corporativo. En el anexo 1 se presenta la entrevista con sus resultados, los cuales fueron utilizados a lo largo de este trabajo para el diagnóstico.

Miembros de junta y gerente: En comité se aplicó una encuesta sobre gobierno corporativo con la participación de dos personas. El formato de la encuesta se bajó de la página se Confecámaras, se depuró y se eliminaron los campos de no aplicación. En el anexo 2 se presentan tanto el formato utilizado como los resultados, los cuales se utilizaron en el literal 3.1.1 (Análisis interno organizacional PCI).

Secretario jurídico: esta persona prestó asesoría en la elaboración del código en la parte conceptual y de redacción, dio el aval y la aprobación que se requiere de un abogado antes de entregar el documento final a la junta directiva del fondo.

Se propuso realizar una encuesta a los asociados para no sesgar los resultados pero la entidad no estuvo de acuerdo porque hay una investigación reciente que contiene la información para los fines requeridos, la cual se especifica en las fuentes secundarias.

Fuentes secundarias.

Teniendo en cuenta que la fuente primaria no es suficiente para tener una percepción más profunda del entorno interno y donde se tenga en cuenta la opinión de varios actores que participen, se tomó una encuesta aplicada a los asociados, denominada encuesta reputacional elaborada y aplicada en el año 2013 a 273 asociados la cual fue realizada por una empresa especializada llamada Tácticas y Estrategias; es una de las fuentes más importantes de este estudio porque se presenta la percepción de los asociados y complementa la fuente primaria utilizada, no se realizó una encuesta por parte de las autoras del trabajo porque la empresa no permitió repetir la encuesta cuando se acaba de hacer y podría ser contraproducente para los asociados.

Los resultados de esta encuesta se presentan de manera detallada en el anexo 3, con los gráficos debidamente tabulados.

Las demás fuentes secundarias utilizadas fueron las normas, documentos y libros relativos al tema y códigos de gobierno corporativo de otras instituciones de la misma naturaleza.

1.4.4 Actividades de la investigación

A continuación en la tabla 1 se presentan cada uno de los objetivos del proyecto, las actividades que se realizaron y se asocian con las herramientas y las fuentes de información

Tabla 1. Actividades de la investigación (Fuente: Muñoz y Muñoz, 2014)

Objetivos	Actividades	Herramientas
- Caracterizar la situación administrativa del Fondo de Empleados de Gases de Occidente FEGOCCIDENTE	Estudio de entornos	Análisis interno organizacional PCI basado en entrevistas y encuestas.
		Análisis externo POAM basado en entrevistas y encuestas.
	Grafica de Gobernabilidad	Análisis DOFA basado en información primaria
- Analizar el estado de aplicación de la circular No 005 de marzo de 2013 “Guía de Buen Gobierno para las organizaciones vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria” y referentes de modelos de gobiernos corporativos.	Recolección de información secundaria	Revisión documental
	Clasificación y análisis de la información	Análisis
- Desarrollar la propuesta de código de gobierno corporativo para el fondo de empleados de Gases de Occidente FEGOCCIDENTE.	Elaboración del primer borrador	Revisión documental sobre modelos de códigos de gobierno corporativo.
	Revisión por parte del secretario jurídico	
	Diseño del código	
-Socializar al interior de FEGOCCIDENTE el código de gobierno corporativo de manera que esto ayude a la mejora de buenas prácticas.	Elaboración del plan	Reunión con el personal una vez aprobado el código.
	Definición de las fases	
	Presentación	

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. Marco Empresarial

La empresa Fondo de Empleados de Gases de Occidente – FEGOCCIDENTE, se encuentra ubicada en la localidad de Santiago de Cali, en el departamento de Valle del Cauca, República de Colombia, cuyo gerente es Sandra Yaneth Giraldo. La oficina se encuentra en el centro comercial Chipichape en el piso 4 de la bodega 2, es de fácil acceso y desplazamiento.

La entidad es una empresa de derecho privado sin ánimo de lucro, regida por las disposiciones legales y vigentes, bajo el marco conceptual de la economía solidaria cumpliendo los principios, fines y características establecidas para estas organizaciones, y en especial la legislación sobre fondos de empleados, su principal función se relaciona con actividades de las cooperativas financieras y fondos de empleados.



Figura 1. Localización Geográfica del FEGOCCIDENTE (Fuente: Fegoccidente, 2013)

Se constituyó en abril de 1996 con el objeto de fomentar la solidaridad y el compañerismo, entre sus asociados, el ahorro, el suministro de créditos y la prestación de diversos servicios de índole social que mejoran las condiciones económicas, sociales, culturales, recreativas, educativas, de seguridad social, vivienda y mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados.

En el mes de febrero de 2006, fue aprobada por parte de la Superintendencia de Sociedades la fusión por absorción de Gases de Occidente S. A. E. S. P. (absorbente) y Gases del Norte del Valle S. A., E. S. P (absorbida). Con esta fusión, el fondo de empleados FEGOCCIDENTE se expandió, fortaleciendo su presencia entre los colaboradores al pasar de 190 empleados a 300, para este cambio se proyectó una mejor imagen corporativa a través de una entidad más sólida con mayor infraestructura para responder a las necesidades de sus asociados, hoy en día el fondo de empleados cuenta con más de 799 asociados vinculados; al incorporar a las compañías Servagro, Proviser, Compañía Energética de Occidente (CEO) y Orión Contac Center, distribuidos en dos departamentos que son Valle del Cauca y Cauca, de los cuales en Cali se encuentra el 52% de la población y en Popayán 48% restante.

2.2. MARCO TEÓRICO

Para tratar este tema es un referente obligado el escándalo Enron, revelado en octubre de 2001, el cual la condujo a la quiebra; una empresa estadounidense de energía con sede en Houston, Texas, y a la disolución de Arthur Andersen, “que era una de las cinco sociedades de auditoría y contabilidad más grandes del mundo, además de ser la reorganización por bancarrota más grande en la historia de Estados Unidos para la época, se le atribuyó falla en auditoría” (Bratton, 2002, p. 61). Enron fue formada en 1985 por Kenneth Lay, después de la fusión de Houston Natural Gas e Inter North. Varios años más tarde, cuando Jeffrey Skilling fue

contratado, para crear un equipo de ejecutivos que aprovechando los vacíos de la normatividad contable e informes financieros escasos, y entidades de propósito especial fueran capaces de esconder miles de millones en deudas de ofertas y proyectos frustrados. El director de finanzas Andrew Fastow y otros ejecutivos no solo engañaron a la junta directiva y al comité auditor de Enron sobre las prácticas contables de alto riesgo, sino que también presionaron a Andersen a ignorar los problemas.

Los accionistas perdieron cerca de \$11 mil millones de dólares cuando el precio de la acción de Enron, que llegó a un máximo de US\$ 90 por acción a mediados del año 2000, se desplomó a menos de \$1 a fines de noviembre de 2001. La Securities and Exchange Commission (SEC) comenzó una investigación y su rival competidor Dynegy ofreció comprar la empresa a un precio de ganga. El acuerdo fracasó y el 2 de diciembre de 2001, Enron se declaró en bancarrota bajo el capítulo 11 de la ley de quiebras de Estados Unidos. Unos activos ascendentes a \$63,4 mil millones convirtieron la quiebra de Enron en la mayor bancarrota corporativa en la historia de Estados Unidos hasta la quiebra de WorldCom al año siguiente” (Benston, 2003, p 12.).

Muchos ejecutivos de Enron fueron acusados de una variedad de cargos y fueron, posteriormente, sentenciados a prisión. El auditor de Enron, Arthur Andersen, fue encontrado culpable en una corte distrital de Estados Unidos; pero, para cuando la Corte Suprema de los Estados Unidos revocó la sentencia, la compañía había perdido a la mayoría de sus clientes y había cerrado. Los empleados y accionistas recibieron devoluciones limitadas en juicios, a pesar de perder miles de millones en pensiones y precios de las acciones. Como una consecuencia del escándalo, se promulgaron nuevas regulaciones y leyes para ampliar la exactitud financiera de las compañías públicas. En particular, la Sarbanes-Oxley Act expandió las repercusiones por destruir, alterar o fabricar registros en investigaciones federales o por tratar de estafar a los accionistas (Cohen, 2005 pp.4-5). “La ley también aumentó la responsabilidad de las empresas auditoras de permanecer neutrales e independientes de sus clientes” (Ayala, 2006, p 41).

Para mayor comprensión de la situación descrita se relacionan algunas investigaciones a nivel global sobre el tema:

La Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familias, es producto del Comité Interinstitucional (2009), liderado por la Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras. Este documento hace referencia a los avances que se tienen sobre gobierno corporativo como son: tendencia de la representación anglosajona ley Sarbanes-Oxley, expedida por la SEC en Estados Unidos, posteriormente le siguieron varios países en el mundo. El código combinado de Inglaterra proferido en mayo de 2000 referido a las sociedades inscritas en la Bolsa de Valores de Londres, los principios de gobierno corporativo publicados en 1999 y revisados en 2004 por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OECD. El código unificado de buen gobierno proferido por la Comisión Nacional de Valores de España en 2006 y más de 50 documentos similares expedidos en diferentes países alrededor del mundo. La lista de códigos en el mundo, se pueden consultar en la página web denominada EuropeanCorporateGovernanceInstitute en www.ecgi.org.

A nivel regional esas iniciativas se concretaron en la redacción de diferentes documentos, uno de ellos es el denominado “Lineamientos para un código andino de gobierno corporativo” publicado por la Corporación Andina de Fomento -CAF- y el “White Paper” para Latinoamérica de la OECD (1999). En la mesa redonda latinoamericana de gobierno corporativo llevada a cabo en el 2006, la OECD destinó un espacio especial al análisis de la resolución 275 de 2001 como un ejemplo de mecanismo de promoción voluntaria de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en los mercados de valores de la región.

En Colombia, la página de la Superintendencia de la Economía Solidaria mediante Carta Circular No. 005 de marzo de 2013:

Pone a disposición de las entidades bajo supervisión la guía de buen gobierno cuyo objetivo es brindarle a los asociados, directivos, administradores, órganos de control y vigilancia de las organizaciones solidarias, un instrumento de normativa interna, cuya aplicación pueda mitigar, minimizar y/o controlar los riesgos inherentes a la toma de decisiones; como también mejorar las relaciones entre los asociados, órganos de administración, vigilancia y control y usuarios de los servicios que prestan las organizaciones del sector solidario.

También busca promover, a través de las prácticas de buen gobierno, una mayor transparencia y la participación de los asociados de las entidades solidarias.

Las organizaciones del sector solidario son personas jurídicas organizadas para realizar actividades sin ánimo de lucro, en las cuales los trabajadores o los usuarios según el caso, son simultáneamente sus aportantes y gestores, creadas con el objeto de producir, distribuir y consumir conjunta y eficientemente, bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus miembros y al desarrollo de obras de servicio a la comunidad en general.

Las cooperativas, los fondos de empleados, las asociaciones mutuales y las demás formas de organización vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria, tienen bajo su responsabilidad la administración de recursos monetarios de personas que en su mayoría requieren mayores y mejores conocimientos especializados en legislación, técnica contable y/o administración, razón por la cual tienen que confiar en que sus líderes los representarán, acatando de buena fe las normas vigentes y que adoptarán decisiones que protejan a la organización, asociados y sus recursos.

La preparación y formulación de la guía para la elaboración de códigos de buen gobierno, es una iniciativa de la Superintendencia de la Economía Solidaria, con el apoyo de la Confederación Alemana de Cooperativas DGRV, a fin de promover entre los asociados, directivos y ejecutivos de las organizaciones supervisadas, la aplicación de normas de conducta acordes al alto grado de sensibilidad que representa, la administración de los recursos de personas y familias, que no participan directamente de sus decisiones, pero que acaban afectándolos positiva o negativamente (Ministerio de Hacienda y Crédito Público - Superintendencia de Economía Solidaria, 2013).

Esto último se alinea con el planteamiento del gobierno nacional: la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias fue creada por el Presidente de la República a través del decreto 4122 del 2 de noviembre de 2011, para asumir las funciones que tuvo por 12 años Dansocial (Ministerio de Trabajo - Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, 2011).

La Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, tiene como misión diseñar, adoptar, dirigir, coordinar y ejecutar los programas y proyectos para la promoción, planeación, protección, fortalecimiento y desarrollo socio-empresarial de las organizaciones solidarias, para la prosperidad de los sectores y regiones del país con una institucionalidad del sector fortalecida y transversal; entendiéndose por organizaciones solidarias las cooperativas, fondos de empleados, mutuales, grupos de voluntariado, asociaciones, corporaciones, fundaciones y organizaciones comunales (Ministerio de Trabajo - Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, 2011).

Como parte fundamental de los cuatro ejes de la nueva organización del Estado: competitividad, política social, inclusión social y reconciliación, eficiencia y buen gobierno, y siguiendo los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 “Prosperidad para todos”, esta unidad administrativa garantizará el desarrollo de las organizaciones asociativas en Colombia, con lo que aportará al cumplimiento de las metas de más empleo, menor pobreza y más seguridad.

García (2011), resalta que los principios de gobierno corporativo publicados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) representan una base esencial para el desarrollo de buenas prácticas de gobierno corporativo, los cuales buscan:

-Constituir un elemento clave para aumentar la eficacia económica y potenciar el crecimiento, así como para fomentar la confianza de los inversionistas.

-Proporcionar una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, así como los medios a utilizarse para alcanzar dichos objetivos y supervisar su cumplimiento.

-Generar el grado de confianza necesario para el funcionamiento correcto de una economía de mercado (p .11).



Figura 2. Requisitos generales de gobierno corporativo (Fuente: García, 2011)

Actualmente no existe un modelo único de gobierno corporativo, sin embargo dichos principios identifican algunos elementos comunes con el fin de englobar los diferentes modelos existentes.

Calzada (2007) dice que la definición correcta de buen gobierno ha sido objeto muy debatido. No es lo mismo describir los sistemas de gestión y control de una sociedad anónima que determinar en qué medida esos órganos han funcionado correctamente en las circunstancias en

las que deben actuar. En el primer caso deberá hablarse de gobierno corporativo y en el segundo de buen gobierno, que consiste en disponer de la organización necesaria y en actuar para que la gestión de la empresa sea la mejor posible teniendo en cuenta las circunstancias. Parece natural llamar código de buen gobierno al conjunto de recomendaciones que se hacen a las empresas, si bien debería utilizarse el término gobierno corporativo para la descripción y publicidad de los sistemas de gestión y reservar el de buen gobierno para el correcto funcionamiento de dichos órganos.

Almeida (2007), dice que los códigos de buen gobierno corporativo son el conjunto de dispositivos, mecanismos y estructuras que determinan la forma en la que la compañía es dirigida y controlada, y cuya existencia conduce a la obtención de mayores estándares de responsabilidad de la dirección, rendición de cuentas a los accionistas y creación de riqueza.

El primer precedente de las recomendaciones sobre buen gobierno hay que buscarlo en Estados Unidos, donde en 1978 el American Law Institute redactó un borrador del documento denominado “Principles of corporate governance: analysis and recommendations” (Almeida, 2007).

En Europa, la preocupación por los códigos de buen gobierno corporativo comienza en el Reino Unido donde, en 1991, la Bolsa de Londres crea el comité Cadbury. Dicho comité, publica sus recomendaciones y su código en el llamado “Informe Cadbury”, en diciembre de 1992 (Bolsa de Londres , 1992).

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 La teoría de la agencia en el sector solidario

La teoría de la agencia analiza la forma de contratación, ya sea mediante contratos formales e informales, en los que una o más personas que actúan como "el principal" encargan a otra persona llamada "el agente" la defensa de sus intereses delegando en ella cierto poder de decisión. Esta situación es muy frecuente en la sociedad humana. También se da cuando los accionistas encargan su gestión a un administrador. La relación de agencia implica siempre la existencia del problema del riesgo moral: la posibilidad de que el agente persiga objetivos personales en detrimento de los intereses del principal (el ciudadano o el accionista), generando pérdida de eficiencia cada que los costos y perjuicios ocasionados por una decisión no recaigan sobre el individuo que decide (en este caso los asociados) (Flores, 2006). Para disminuir el riesgo moral, se suele fomentar la permanencia estableciendo complementos, como salariales por antigüedad, sistemas transparentes de promoción interna, privilegios de rango y otros sistemas de incentivos a la lealtad y estabilidad.

Considerando que la dirección tiene un papel de gran importancia, en la que se concentran las decisiones que permiten a las entidades obtener sus resultados, se hace necesario identificar la cultura organizacional que diferencie y facilite un buen desempeño. En la teoría de agencia se analizan las relaciones bilaterales y se hace el planteamiento básico sobre el comportamiento humano, en la que de una u otra forma surge la delegación de autoridad (Jensen & Meckling, 1976).

Para Ganga (2004), los principales deben enfrentar básicamente dos peligros: el proceso de delegar autoridad y responsabilidad para tomar decisiones, en otros individuos. Riesgo moral

que debe enfrentar todo principal, cuando decide contratar administradores y riesgo que el agente contratado no sea lo suficientemente competente, es decir, que no tenga realmente las capacidades, intereses, habilidades y aptitudes requeridas, como para desempeñar en forma eficiente el cargo o la responsabilidad que se le ha entregado.

Las características del enfoque de agencia son:

-Reconocer la existencia de dos actores, los agentes (que pueden ser las “personas que están dentro de la organización”, tales como, los directivos, ejecutivos, gerentes etc.) y el principal (relacionadas con los asociados).

El principal no puede monitorear, observar y supervigilar la acción del agente fácilmente o de manera perfecta, esto conlleva a unos costos.

Según Ganga (2004) los principales problemas que se producen en una relación de agencia son:

Asimetrías de información. Se da cuando se realiza la delegación de la gestión en una gente, por parte del principal. En esta relación distintos niveles de información, depende del rol que se esté ocupando.

Selección adversa. El problema de la selección adversa, corresponde al proceso de ocultamiento de información.

Riesgo moral. Por riesgo moral, entiéndase al comportamiento del agente que es distinto a lo requerido por el principal; teniendo como uno de los efectos, el perjuicio de los intereses del principal (p.15).

De acuerdo a Milgrom & Roberts (1993):

...el riesgo moral, es una forma de oportunismo que aparece porque algunas acciones que afectan a la eficiencia no son fácil y gratuitamente observables y así, la persona que las realizan puede elegir

la persecución de su propio interés personal a expensas de los otros, sostienen además que en la relación de agencia, existe problemas de riesgo moral, debido a que el agente pueda utilizar maliciosamente las facultades que le han sido otorgadas por el principal o ante la existencia de contratos incompletos, para alcanzar objetivo personal en detrimento y a expensas del principal (p.17).

2.3.2 Gobernabilidad y gobierno corporativo

La Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo –OCDE (1999) define la gobernabilidad corporativa como: “el sistema por el cual las empresas del sector público y el sector privado son dirigidas y controladas” (p.375). Así, pues, que la estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y de las responsabilidades entre los diversos actores de la empresa, como por ejemplo, la junta directiva, el presidente, los accionistas y otros terceros aportantes de recursos (Vélez, 2007).

“Se demuestra, pues, como los beneficios de un buen gobierno en términos de creación de valor a largo plazo aumentan la confianza de los grupos interesados en el conveniente andar de la empresa” (OCDE, 1999).

El gobierno corporativo (GC) puede definirse como el conjunto de normas y proceso que se establecen con el fin de regular las relaciones de los diferentes actores de una empresa u organización, específicamente en lo concerniente con los derechos y obligaciones de los participantes, la forma como deben proceder para tomar las decisiones y controlar las mismas.

Según el libro blanco de gobierno corporativo, de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio – CONFECAMARAS (2003):

El concepto de GC está íntimamente ligado al concepto de la firma. La firma es la unidad conceptual sobre la cual el Gobierno Corporativo actúa; un buen gobierno corporativo debe propender por la eficiencia de la firma, en lo que respecta a las relaciones entre sus administradores, propietarios y, más recientemente, la sociedad en general (p.25).

Coase (1937) y Alchian & Demsetz (1972), definen la firma como un nexus de contratos, cuyo límite está definido por el costo de transacción (la firma se extiende hasta el límite en que el costo de transacción interno es superior al costo externo o precio de mercado). Bajo esta definición el GC es solamente una versión más compleja del gobierno contractual estándar. Para Grossman & Hart (1986) la firma es una colección de activos cuya propiedad es conjunta. La propiedad es importante puesto que implica el ejercicio de derechos residuales no especificados en el contrato inicial. Aquí la firma es más que una simple relación contractual y de los elementos no contractuales surge el gobierno corporativo. El énfasis especial en los derechos de propiedad es a su vez el limitante de esta definición, que excluye a cualquier otro “stakeholder” diferente al propietario como importante para la comprensión de la firma. Rajan & Zingales (1997) definen a la firma como un nexus de inversiones específicas, una combinación de personas y activos mutuamente especializados. Según sus proponentes esta definición tiene la virtud de reconocer que la firma no puede ser instantáneamente replicada, como en el caso del nexus de contratos; e incluye en la firma a trabajadores, proveedores o clientes, quienes son ignorados por la visión de los derechos de propiedad. Un punto controversial de esta última definición radica en la dificultad de definir en interés de quien debe dirigirse la firma; Jensen (2001) plantea que el uso poco cuidadoso de esta versión de la definición de la firma, puede terminar agudizando los conflictos de agencia.

Aunque en la época de Adam Smith y Berle y Means, el término gobierno corporativo ni siquiera se conocía, es más o menos claro que para estos autores el esquema de gobierno corporativo debería ayudar a controlar las acciones de los gerentes para que estas respondieran al objetivo de crear riqueza para los accionistas. Esta es una visión relacionada con los costos de agencia. Estos surgen debido a los intereses divergentes entre el gerente (agente) y los accionistas

(principales), cuando se establece un contrato por el cual el gerente se compromete a dirigir la compañía de los accionistas. El problema se deriva de la imposibilidad de suscribir un contrato que prevé a todas las contingencias posibles al que pudieran enfrentarse el agente y el principal. El resultado es un gerente con derechos residuales de control substanciales y amplia discreción para la asignación de fondos según su elección (Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio - Confecámaras, 2003).

Para la OCDE (1999) el gobierno corporativo se refiere a los medios internos por los cuales las corporaciones son operadas y controladas. Un régimen adecuado de gobierno corporativo ayuda a asegurar que las corporaciones utilicen su capital eficientemente. Esta es una definición más restrictiva que las previamente revisadas, pues limita su alcance del gobierno corporativo a los mecanismos internos de control que pueden ser moldeados a través de los contratos privados de las empresas. Es revelador que los mecanismos de control externos y el entorno institucional, no sean incluidos en el gobierno corporativo.

Cadbury (2002) abandona esta restricción y define el sistema de gobierno corporativo como el sistema por el cual las compañías son dirigidas y controladas.

Según CONFECAMARAS (2003) el gobierno corporativo es un término reciente, que puede tener bases de hace más de un siglo, pero que realmente empezó a utilizarse a finales del siglo pasado a nivel mundial. La OCDE, es el primer organismo internacional en aconsejar el gobierno corporativo como una práctica provechosa para el desarrollo de la empresa y economía a nivel general, por tal razón se encargó de establecerlos principios del gobierno corporativo en 1999.

Los principios de Gobierno Corporativo de la OCDE (1999) son:

I. Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo. El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.

II. Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad. El marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas y los asociados.

III. Tratamiento equitativo de los accionistas. El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.

IV. El papel de las partes interesadas en el ámbito. Del gobierno corporativo el marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.

V. Divulgación de datos y transparencia. El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.

VI. Las responsabilidades del consejo. el marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas (OCDES, 2004).

Para mayor entendimiento sobre los modelos y el comportamiento de las corporaciones en cuanto al tema de gobierno corporativo, es necesario estudiar los modelos que actualmente se han desarrollado en el mundo, para lo cual se hace referencia a la publicación No. 15 de julio – diciembre de 2009 de la Universidad EAFIT en la cual la autora ilustra sobre los diferentes tendencias de gobierno corporativo en Colombia.

Según Gaitán, (2009), históricamente se encuentran dos versiones: la angloamericana y la europea.

En el enfoque angloamericano los intereses de los accionistas priman sobre cualquier otro interés, es un modelo muy atractivo para los inversionistas que procuran la búsqueda de los mayores retornos aunque tengan que ignorar los costos sociales. La corporación bajo este modelo se compone de un grupo de desconocidos, llamados accionistas, que intervienen juntos, una junta directiva preocupada por ellos y un gerente (Sheehy, 2004).

En la perspectiva alemana se presenta un gobierno de dos niveles: una junta directiva elegida por los accionistas y otra junta con participación de los empleados conformada por ellos mismos. Son corporaciones familiares que procuran el entrenamiento de sus empleados en beneficio de la corporación (Goergen, Manjon, & Renneboog, 2004).

Por otra parte, la concepción japonesa es una fusión de los modelos angloamericano y alemán con la tradición nipona. Este enfoque toma lo mejor de cada modelo; rechaza la primacía del accionista ya que sus intereses es lo menos importante. Su prioridad es la corporación en sí misma, los clientes, los empleados, los acreedores y finalmente los accionistas” (Gaitán, 2009, p.141).

Tabla 2. Modelos de Gobierno Corporativos (Fuente: Gaitán, 2009).

Modelo	Ventajas	Desventajas	Implicaciones en latino América
Anglo- americano	•Es muy conocido •Entrega buenos rendimientos. • Para economías en auge el valor de la acción aumenta rápidamente. •Prima el Accionista.	•Enfoque de corto plazo: no se preocupan por la permanencia de la empresa al largo plazo. • Conjunto de desconocidos que invierten juntos. •Dirigidos por la Junta Directiva y el	•Para economías débiles no funciona muy bien por los altos costos sociales que puede tener asociados. •La cultura y los valores propios del modelo son difíciles de transmitir a la cultura latina.

Modelo	Ventajas	Desventajas	Implicaciones en latino América
		Gerente que buscan satisfacer sus intereses personales.	
Alemán	• Los trabajadores se preocupan por la corporación y, por tanto, tienen menos descanso laboral. • Visión estratégica. • Menos colapsos. • Perspectivas muy atractivas para el inversionista extranjero. • Alta Calidad, y son muy competitivas.	• Los seres humanos deben ser vistos por igual y se deben potenciar sus capacidades. • Se pueden generar conflictos entre los empleados. • Explotación del empleado.	• Manejo de los sindicatos. • Administración y participación del recurso humano.
Japonés	• Tiene los mejores elementos del derecho alemán, japonés y americano. • Todos trabajan por la supervivencia de todos. • Empleo vitalicio. • Prima en su orden: la corporación misma, los clientes, empleados, acreedores y accionistas.	• Al ser tan colectivista no hay efectividad en las actividades de bajo funcionamiento.	• Es atractivo para los inversionistas extranjeros y genera beneficios a los grupos de interés.

2.3.3 Cooperativismo en Colombia

Para abordar el tema del fondo de empleados es útil recordar la clasificación clásica de las diferentes empresas existentes, las cuales según Álvarez (2006), se pueden agrupar en tres (3)

sectores de acuerdo a las características económicas, sociales y culturales; es así como las empresas estatales se agrupan en el sector público, las empresas con ánimo de lucro en el sector privado y aquellas que se caracterizan por el trabajo asociativo y redistribución de sus excedentes en beneficio de sus asociados con prácticas basadas en la solidaridad, se agrupan en el sector solidario.

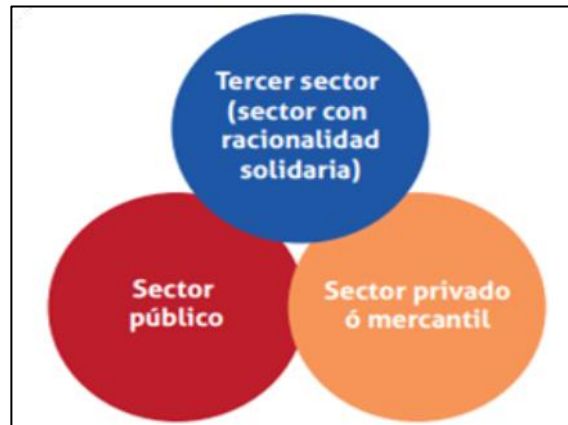


Figura 3. El cooperativismo colombiano (Fuente: Álvarez, 2006).

La existencia de este tercer sector solidario de la economía contribuye a:

- La formación del tejido social.
- La generación de ingresos.
- La construcción de confianza.
- El desarrollo comunitario.
- La cohesión social.
- La distribución equitativa de la riqueza.
- El fortalecimiento del capital social.

Desde el ámbito gubernamental, se le ha otorgado al cooperativismo una función económica y

social portentosa. Para algunos, estas empresas constituyen un sector económico diferenciado llamado a reducir la pobreza, generar empleo y bienestar para la sociedad. Para otros, más optimistas, el cooperativismo se constituye como alternativa económica para superar las “agudas contradicciones colombianas”. En todo caso, la gran mayoría de actores políticos, ven en estas empresas un aliado indispensable para lograr el desarrollo del país.

El cooperativismo colombiano ha sido fomentado por un sin número de órganos del estado, no obstante la evidencia da cuenta de que este fomento ha sido desarticulado de sus gremios e incluso hay dispersión de esfuerzos entre los mismos entes del estado.

En el primer período, 1930-1960 la política pública se orientó a la promoción directa con un excesivo paternalismo que se consolidó en el segundo período, 1960-1995, aunque en ese mismo período comenzó a reformarse inicialmente hacia el fortalecimiento empresarial y finalmente hacia una política de regulación y orientación al mercado bastante marcada y que en el último período, 1995-2000, se acentuó para dar paso a una noción integrada del mundo asociativo denominada economía solidaria.

En síntesis, el período bajo análisis se caracterizó por una constante atención del cooperativismo en el discurso político. El discurso derivó en iniciativas de políticas públicas no siempre concertadas con las empresas cooperativas y bajo la visión de un promotor gubernamental con nociones, en la mayoría de los casos, diferenciadas de sus predecesores y orientadas inicialmente a intervenir en la creación de cooperativas, luego a su promoción mediante asesoría técnica y finalmente a su regulación como empresas en el mercado, pero siempre con objetivos de utilizarlas como medios para solucionar problemas de índole público asociados a la producción, comercialización o provisión de bienes y servicios y de impacto en temas como la pobreza, el desempleo e incluso como alternativa de pacificación nacional (Álvarez, 2006, p 8-9.).

Para Álvarez y Serrano (2006):

...la composición de la economía solidaria incluye fundamentalmente las siguientes organizaciones: cooperativas, organismos de segundo y tercer grado que agrupen cooperativas u otras formas asociativas y solidarias de propiedad, instituciones auxiliares de la economía solidaria, empresas comunitarias, empresas solidarias de salud, pre-cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutualistas, empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas y empresas asociativas de trabajo.

Finalmente, desde el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria –en adelante Dansocial, hoy Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias– se ha venido fomentado la estructuración de un tercer sector conformado por empresas de índole mutua y de interés general, bajo la noción de la solidaridad como hilo integrador de las organizaciones sin fines lucrativos. La integración organizacional propuesta se denomina sector ampliado de la economía solidaria o sector social y solidario. Bajo esta propuesta el cooperativismo continúa jugando un

papel preponderante en la conformación de las empresas de índole mutual, pero sectorialmente marginal frente a organizaciones de interés general como fundaciones, cajas de compensación y juntas de acción comuna (Rodríguez & Uribe, 2006, p.3).

2.3.4 Fondo de empleados

Al hablar de Fondos de Empleados los directivos, gerentes y líderes del sector, deben entender el papel importante que juegan los fondos de empleados en la comunidad, que este sector está constituido por empresas que no funcionan bajo los mismos parámetros financieros de la banca tradicional, ni persiguen el mismo objetivo de las empresas comerciales con ánimo de lucro.

En el decreto 1481 de 1989, definen al fondo de empleados como una empresa asociativa, de derecho privado, sin ánimo de lucro y constituida por trabajadores dependientes, es decir, por trabajadores vinculados con una empresa o persona natural; cuyo fin principal es el de propender por el bienestar de sus asociados (Colombia. Congreso de la República, 1989).

Características:

- Que se integren básicamente con trabajadores asalariados.
- Que la asociación y el retiro sean voluntarios.
- Que garanticen la igualdad de los derechos de participación y decisión de los asociados sin consideración a sus aportes.
- Que presten servicios en beneficio de sus asociados.
- Que establezcan la irrepartibilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
- Que destinen sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social y el crecimiento de sus reservas y fondos.
- Que su patrimonio sea variable e ilimitado.

-Que se constituyan con duración indefinida.

-Que fomenten la solidaridad y los lazos de compañerismo entre asociados.

Los asociados de un fondo de empleados deberán tener un vínculo común de asociación, determinado por la calidad de trabajadores dependientes, en una de las siguientes modalidades:

-De una misma institución o empresa.

-De varias sociedades en las que se declare la unidad de empresa, o de matrices y subordinadas, o de empresas que se encuentren integradas conformando un grupo empresarial.

-De varias instituciones o empresas independientes entre sí, siempre que éstas desarrollen la misma clase de actividad económica.

Requisitos. Los fondos de empleados se constituirán con un mínimo de diez (10) trabajadores en acto privado que se hará constar en acta firmada por todos los asociados fundadores, con anotación de sus nombres, documentos de identificación y domicilio, en la cual se consagrarán:

-La voluntad de creación de la entidad.

-La aprobación del cuerpo estatutario que regirá al fondo de empleados y el sometimiento al mismo.

-Los valores de los aportes iniciales de los fundadores.

-El nombramiento de los miembros de la junta directiva.

-El nombramiento del representante legal.

-El nombramiento de los miembros del comité de control social cuando se contemple este órgano, y del revisor fiscal.

-Registrar ante la Cámara de Comercio.

-Enviar documentos para control de legalidad a la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Deberes y derechos de los asociados. El ejercicio de los derechos de los asociados está condicionado al cumplimiento de sus deberes.

Estructura interna de una organización solidaria:

- Asamblea general de asociados
- Órgano de administración
- Prohibiciones para los administradores
- Responsabilidades
- Sanciones administrativas
- Órgano de vigilancia y control (Colombia. Congreso de la República, 1989)

2.3.5 Administración financiera

Es la técnica que tiene por objeto la obtención de recursos monetarios que requiere una empresa, incluyendo el control y adecuado uso de los mismos, así como el control y protección de los activos de la empresa. Comprende las siguientes actividades: planificación y control financiero, administración del capital de trabajo, inversiones en activos fijos y soluciones sobre estructura de capital (Vidales Rubí, 2013)

La importancia de la Administración financiera radica en ser una herramienta integradora de tareas financieras, que permite a la empresa el fortalecimiento de las respuestas frente a los diversos cambios económicos y los entornos reguladores, para lo cual, los deberes del administrador financiero han tomado mayor relevancia y aunque presentan mayor complejidad conllevan a la protección contra los riesgos que implican las actividades económicas.

2.3.6 Planeación estratégica

La planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos (Armijo, 2011)

Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones. A partir de un diagnóstico del entorno actual, establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado” el cual puede ser de corto, mediano o largo plazo.

Se trata de un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión (Armijo, 2011).

Según Muchnick (1999), el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

Conforme con lo señalado, se observa que el gobierno corporativo forma un papel clave en la planificación ya que permite establecer de manera clara los roles y responsabilidades de cada uno de los diferentes órganos de control interno de la entidad, de tal forma que la asamblea general, la junta directiva, el gerente, el comité de control social y el revisor fiscal, y en general toda la organización trabajen en conjunto por la consecución de los objetivos y metas establecidos a corto, mediano y largo plazo y puedan ser desempeñados de forma eficiente. La evaluación y supervisión de la planeación estratégica es vital ya que permite la revelación proactiva de información que puedan mitigar los riesgos y otros conflictos de intereses posibles

en cualquier entorno empresarial. Por esta razón, políticas bien definidas sobre estos aspectos, junto con procesos claros para la toma de decisiones, pueden minimizar estos problemas potenciales permitiendo el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por la alta gerencia. Un buen gobierno corporativo permite que la planeación estratégica sea más transparente y efectiva en su gestión.

2.4 MARCO LEGAL

Según investigación de Gaitán (2009), el aspecto legal ha sido estudiado y los investigadores dan cuenta de una relación directa entre la legislación del país y el gobierno corporativo de las compañías nativas. La Porta, López, Shleifer & Vishny (1998) han demostrado la importancia de las leyes, normas y regulaciones existentes en la toma de decisiones de inversión por parte del accionista y/o asociados.

Por la estructura del sistema legal en Colombia no existe un estatuto o reglamento que puntualice el marco legal del gobierno corporativo, lo que se encuentra en la normatividad colombiana es una serie de leyes, decretos, circulares, y resoluciones que se relacionan con el gobierno corporativo por medio de cada uno de los principios establecidos por la OCDE (Superintendencia de Sociedades, Confecámaras y la Cámara de Comercio de Bogotá, 2009).

Según Pachón (2007), no existe un único cuerpo normativo en donde esté estructurado el marco regulatorio relativo al gobierno corporativo. Por el contrario, se encuentra disperso en normas mercantiles y en el estatuto orgánico del sistema financiero.

La Superintendencia de Valores, ahora Superfinanciera, emprendió la tarea de instaurar los requisitos para lograr estándares de gobierno corporativo y logró la expedición de la resolución 275 de 2001 (Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Superintendencia de Valores, 2001).

De acuerdo con Marulanda (2003) citado en Riaño (2011), en Colombia existen normas referentes a:

La protección del accionista: en cuanto a riesgo de expropiación, derecho de voto, tratamiento a las utilidades como mecanismo de protección a los socios, convocatoria de reuniones, en relación con la flexibilidad de la representación en las reuniones, tratamiento de las mayorías, información transparente y oportuna, y derecho de inspección así como otros mecanismos de protección para los socios y acuerdos entre accionistas.

Las juntas directivas y administradores: en lo que respecta a la definición de administradores, incompatibilidad y elección, deberes y responsabilidades y rendición de cuentas.

Protección de los acreedores: con relación a mecanismos de publicidad y prelación de créditos.

Revisión fiscal: sólo se obliga para las sociedades por acciones y compañías extranjeras, para algunos toques de activos e ingresos y para aquellas que lo hayan acordado en sus estatutos. No se debe olvidar que los revisores fiscales tienen responsabilidades civiles, penales, administrativas y disciplinarias.

Conductas contrarias a los sanos usos y prácticas del mercado de valores: se busca proteger el libre mercado y los derechos de los accionistas; las empresas deben garantizar mecanismos de control para verificar su cumplimiento.

Información relevante: se trata de garantizar la transparencia en el mercado mediante la presentación de información clara y oportuna por parte de los emisores.

Acceso a recursos de los fondos de pensiones: para que los emisores de valores puedan acceder a estos recursos, se deben adoptar medidas de gobierno como las establecidas en la resolución 0275 del 2001, de tal manera que se garantice que el emisor posee un adecuado código de buen gobierno.

No obstante, los avances significativos, varios autores (Marulanda, 2003; Pachón, 2007; Cano, Orduz & Hoyos, 2007), concluyen que existe poca eficiencia y eficacia en la justicia colombiana.

Estos investigadores presentan estudios efectuados por el DANE y el Consejo Superior de la Judicatura en 1997 y 1999 donde se muestra la lentitud de la justicia, los tramites complicados de los procesos y los costos elevados al lado de un servicio deficiente.

Lo anterior constituye un elemento muy importante en las metas que Colombia se ha fijado para la adopción de códigos de buen gobierno, ya que algunos estudios han demostrado que la falta de seguridad jurídica es un elemento negativo para el estímulo a la inversión (De Miguel, Pindado, & De la Torre, 2003).

El gobierno nacional, dentro de sus políticas ha optado por emprender el camino de la voluntariedad en la adopción de los códigos: favorece a aquellos agentes que implementen las buenas prácticas y contempla un sistema de autorregulación para cada sociedad además de la normatividad emitida por la comisión de valores del país (Gaitan Bohorquez & Malagon Pinzón, 2009, pp.39-49)

Características del gobierno corporativo en Colombia. En este apartado se presentan los principios de gobierno corporativo de la OCDE y las normas que en Colombia promueven su cumplimiento. Se han tomado como base los estudios efectuados por Marulanda (2003) y Pachón (2007), así como los de Cano, Orduz, & Hoyos, (2007).

Garantía de un marco eficaz para el gobierno corporativo. El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras (OCDE, 2004, p. 17).

La resolución 275 de 2001 habla de la voluntariedad condicionada de adoptar prácticas de gobierno corporativo en las sociedades. También hace referencia a este principio cuando menciona la conexión en línea con el depósito centralizado de valor; igualmente, cuando se refiere al proyecto de ley del mercado de valores.

Los derechos de los accionistas y funciones. Clave en el ámbito de la propiedad el marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas (OCDE, 2004, p. 18).

La ley 275 de 2001 hace referencia a este principio en tres ocasiones: cuando plantea la invitación a la autorregulación, con la mención de reforma estatutaria y al hacer alusión a la desconcentración accionaria.

Este principio también está regulado en las resoluciones 72 de 2001, sobre el trato equitativo de los accionistas y 157 de 2002, que protege los derechos de los accionistas

En el Código de Comercio se pueden encontrar varios artículos que regulan este principio: artículo 123: aumento o reposición de aporte del socio; artículo 126: aporte en especie – valor comercial; artículo 135: solidaridad por avalúo de aportes en especie; artículo 137: aportes de industria o trabajo que no son parte del capital social; artículo 138: aportes de industria o trabajo personal con participación de utilidades; artículo 150: distribución de utilidades socios – procedimiento general; artículo 156: cobro de utilidades debidas a los socios; artículo 161: mecanismos de reforma en sociedades por cuotas o partes de interés, y artículo 184: representación del socio en asamblea o junta de socios (Colombia. Congreso de la República, 1971).

Tratamiento equitativo de los accionistas. El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos (OCDE, 2004, p. 20). Este principio se refrenda en la resolución 072 de 2001 buscando promover el trato equitativo del accionista.

En el artículo 155 del código de comercio se regula este principio estipulando la mayoría para la aprobación de distribución de utilidades.

El papel de las partes interesadas en el ámbito del gobierno corporativo. El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero (OCDE, 2004, p.21)

La resolución 275 de 2001 lo establece cuando invita a la autorregulación. Se refiere al deber que tienen las empresas con los grupos de interés de garantizarles protección. Este principio también se regula en dos artículos del Código de Comercio: 154, que trata sobre la reserva social accionaria, y 166, sobre la prueba de la reforma de la sociedad.

El Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, en su artículo 73, regula las juntas directivas de los fondos de pensiones y cesantías en cuanto a número de miembros y características de los mismos (Colombia. Congreso de la República, 1993).

Divulgación de datos y transparencia. El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa (OCDE, 2004, p. 22).

La resolución 275 de 2001, en tres de sus apartados, trata sobre este importante principio: establece los requisitos de divulgación de los mecanismos de gobierno de los emisores al determinar el régimen de revelación mínima y cuando plantea la publicidad de los códigos de buen gobierno.

Las responsabilidades del consejo. El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas (OCDE, 2004, p. 23).

Este principio de la OCDE está regulado en la legislación colombiana por medio de la resolución 116 de 2002 y en varias partes del Código de Comercio: artículo 153, administración de negocios sociales – control; artículo 200, sobre responsabilidad de los administradores; artículo 211, responsabilidad del revisor fiscal, y el artículo 214 relacionado con la reserva del revisor fiscal en el ejercicio de su cargo.

La ley 964 de 2005 fortalece las normatividades en materia de gobierno corporativo en lo que tiene que ver con el mercado de valores, en relación con las juntas directivas. Allí se establece un mínimo de cinco miembros y un máximo de 10 principales, y exige, a la vez, que al menos el 25% de ellos sean independientes al igual que sus suplentes. También instaura el tema de comité de auditoría con el fin de garantizar el cumplimiento y la gestión integral del negocio.

Adicional a lo anterior, existen otras entidades legítimamente constituidas en Colombia que, complementando los principios de la OCDE, se han pronunciado en temas de importancia con respecto al gobierno corporativo:

Algunos artículos del Código de Comercio regulan la protección del inversionista de acuerdo con el tipo de sociedad ya sea colectiva, en comandita o de responsabilidad limitada: artículo 314, que instituye el derecho de inspección de los socios en la sociedad; artículo 315 sobre la asignación de coadministrador por abuso o negligencia de un administrador nombrado de forma condicional; artículo 316, relacionado con las decisiones que requieren voto unánime o mayoría absoluta en la sociedad colectiva, y artículo 318, por el cual se establece la obligación del administrador de rendir cuentas.

Específicamente, con relación al tipo particular de compañía:

Sociedad en comandita: derecho de inspección y pérdida en la sociedad (artículo 328), distribución de utilidades (artículo 332) y decisiones de la junta de socios relativos a la administración – determinación de votos (artículo 336).

Sociedades de responsabilidad limitada: responsabilidad de los socios (artículo 353), número máximo de socios (artículo 356), junta de socios – decisiones (artículo 359) y cesión de cuota (artículo 362).

Sociedad anónima: derecho de los accionistas (artículo 379), acciones de goce o industria – derecho de los accionistas (artículo 380), acciones ordinarias o privilegiadas – privilegio de los titulares (artículo 381), derecho de preferencia en emisión de acciones (artículo 388), adquisición de acciones propias (artículo 396), prohibición a los administradores de enajenar y adquirir acciones – sanciones (artículo 404), derecho de los accionistas a la inspección de libros (artículo 447), distribución de utilidades (artículo 451), reserva legal (artículo 452), incremento en el porcentaje de distribución de utilidades (artículo 454) y pago de dividendos (artículo 455).

Sociedad por Acciones Simplificada (SAS): De acuerdo con Rengifo (2009), profesor de la Escuela de Derecho de la Universidad EAFIT, la SAS es una sociedad que se puede considerar cerrada y va en contravía de los objetivos de gobierno hacia sociedades abiertas, transparentes que promuevan la inversión. Las SAS no tienen la capacidad de atraer socios o inversionistas minoritarios y su mayor uso es para los grandes empresarios en su estructura de matrices y subordinadas o para pequeños empresarios con recursos escasos.

Las sociedades cerradas están altamente expuestas a amenazas como conflictos entre los temas familiares y los empresariales, la concentración de poder en el fundador o accionista controlante, la ausencia de preparación para el cambio generacional, la carencia de idoneidad y liderazgo de los administradores, así como la ausencia de procedimientos formales (Superintendencia de Sociedades, 2009).

Sin embargo, según informa la Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, existen unos lineamientos -“Guía colombiana de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas y de familia”- que permiten disminuir o eliminar irregularidades por parte de los organismos vigilantes.

En la ley colombiana se encuentran algunas normas que tratan sobre los derechos y la protección a los accionistas. En la Constitución Política de Colombia se trata el tema del riesgo de expropiación. Por su parte, el Código de Comercio habla sobre el derecho al voto (artículo 380) y dispone el tratamiento a las utilidades como mecanismo de protección a los socios (artículos 150 y 155), así como lo relacionado con las convocatorias a las reuniones. La Superintendencia de Sociedades ha establecido lo que tiene que ver con la flexibilidad de la representación en las reuniones. En cuanto al tratamiento de las mayorías, en lo que tiene que ver

con la información transparente y oportuna y con respecto al derecho de inspección, el Código de Comercio dicta las regulaciones correspondientes a través de sus artículos 314, 328, 339 y 422.

La ley 222 de 1995 establece los acuerdos entre accionistas. La ley colombiana trata temas relacionados con las juntas directivas y los administradores en dos variantes: incompatibilidades y elecciones. Así, el Código de Comercio lo contempla en los artículos 185 y 202. Además, la ley 222 de 1995 legisla sobre deberes y responsabilidades de los administradores (Colombia. Congreso de Colombia, 1995).

En el país se protege también a los acreedores; para ello se encuentran los mecanismos de publicidad, los cuales están supervisados por dos entes reguladores: la Superintendencia de Sociedades y la Oficina del Trabajo. Además, en la ley 550 de 1999 o ley de reestructuración empresarial se contempla la prelación de créditos y caracteriza los tipos de acreedores que el Código de Comercio presenta asignándoles un orden de prioridad.

Los temas relacionados con la práctica de la revisoría fiscal son tratados en el artículo 2 de la ley 43 de 1990, en el nuevo Código Penal (ley 599 de 2000) así como en el oficio 220- 22253 del 23 de marzo de 2002 y la circular externa 33 del 14 de octubre de 1999 de la Junta Central de Contadores.

Las normas expedidas por la Superintendencia de Valores que están relacionadas con gobierno corporativo son:

Resolución 0157 del 15 de marzo de 2002: trata el tema de las conductas contrarias a los sanos usos y prácticas del mercado de valores.

Resolución 116 de febrero 27 de 2000: habla sobre las normas para la representación de los accionistas.

Resolución 0932 de diciembre 21 de 2001: incluye lo relacionado con la información.

Resolución 275 del 23 de mayo de 2001: se refiere a la posibilidad de acceder a los recursos de los fondos de pensiones.

Carta circular No. 005 de 2013, emitida por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público Superintendencia de la Economía Solidaria, la cual es una guía de buen gobierno para las organizaciones vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Los artículos 13, 58, 60, 61, 64 y 333 de la Constitución Política de 1991 instauran mecanismos para la protección del inversionista.

Adicional a todo lo anterior, existe un mecanismo destinado a los emisores de valores para controlar la evolución del código de buen gobierno, denominado encuesta de las mejores prácticas corporativas. Esta se debe diligenciar cada año y publicar en las páginas de la Superintendencia Financiera y de cada empresa emisora. La indagación pretender abarcar temas relacionados con la asamblea general de accionistas, juntas directivas, revelación de información financiera y no financiera, y resolución de controversias. Si bien, estas medidas han sido enfocadas hacia las empresas emisoras de valores, es importante destacar que su adopción no es un impedimento para las corporaciones que deseen incorporar el gobierno corporativo o mejorar su ámbito.

En el año 2002, como parte de un estudio efectuado por Mackinsey & Company (2002) y liderado por la Red Colombia Compite, se realizó una encuesta en las ocho regiones principales

del país a 88 empresas con diferentes características. Los resultados arrojaron deficiencia en lo que respecta a las juntas directivas y el derecho de los accionistas; en cuanto a la transparencia de la información, su calificación fue superior, y para el tema de responsabilidad social de las empresas, la calificación fue medio alta.

En un estudio realizado para evaluar las prácticas de gobierno corporativo de las empresas que cotizan en bolsa, se seleccionó una muestra de 57 compañías y se analizaron los elementos fundamentales del código de cada una. Las conclusiones principales que se deducen de los datos recolectados permiten observar que en la actualidad, si bien las empresas han adoptado un código de buen gobierno, este se encuentra con un cumplimiento promedio de 12,7 criterios de mejores prácticas entre 20; las mayores debilidades se presentan en el trato equitativo del accionista, con un cubrimiento del 38%, el funcionamiento de las juntas directivas, con un 63,4% y la revelación de la información con un 65,5% (Langebaek & Ortiz, 2007).

De lo anterior se deduce que la protección al inversionista y la responsabilidad de las juntas directivas permanecen como debilidades en el sistema de gobierno de las empresas colombianas, a pesar de ser dos temáticas fundamentales en el logro de los principios básicos de gobierno corporativo de la OCDE.

Y finalmente mencionar la reciente circular emitida por la Superintendencia de Economía Solidaria la circular externa No. 006 de 2014, que hace referencia a instrucciones para la prevención y el control del lavado de activos y de la financiación del terrorismo en las organizaciones del sector real de la economía, en la cual la superintendente invita a los dirigentes solidarios a desincentivar las malas prácticas, excluyendo del mercado a las llamadas”, “falsas cooperativas o cooperativas que en su naturaleza o el desarrollo de sus actividades desnaturalizan

la figura solidaria. (Ministerio de Hacienda y Crédito Público - Superintendencia de Economía Solidaria, 2013)

La normatividad asociada para el desarrollo de la economía solidaria y por ende para fondos empleados está estructurada por leyes y decretos que ha propuesto el gobierno nacional durante todos sus períodos, con el aval del Congreso de la República de la siguiente manera:

Constitucionales

Constitución Nacional. Artículo 1° Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de república unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.

Artículo 58° El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad.

Artículo 189° Corresponde al Presidente de la República Ejercer, de acuerdo con la ley, la inspección, vigilancia y control sobre las personas que realicen actividad financiera, bursátil, aseguradora y cualquiera otra relacionada con el manejo, aprovechamiento o inversión de recursos captados del público. Así mismo, sobre las entidades cooperativas y las sociedades comerciales.

Artículo 333° El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial (Colombia. Asamblea Nacional Constituyente, 1991).

Leyes

Se rigen por la Ley 79 de 1988, el decreto 1481 de 1989, y la Ley 1391 de 2010, constituyen el marco regulatorio de la economía solidaria en el derecho colombiano.

Tabla 3. Marco legal general. Sistema de la economía solidaria en Colombia (Fuente: Superintendencia de la Economía Solidaria Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2012)

Tema	Norma
Actualización de la legislación cooperativa	Ley 79 de 1988
Determina el marco conceptual que regula la economía solidaria transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, crea la superintendencia de la Economía Solidaria, crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, dicta normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y expide otras disposiciones.	Ley 454 de 1998
Niveles de Supervisión	Decreto 2159 de 1999
Pre cooperativas	Decreto 1333 de 1989
Asociación mutual	Decreto 1480 de 1989
Fondo de Empleados	Decreto 1481 de 1989 Ley 1391 de 2010
Administraciones Publicas de Cooperativas	Decreto 1482 de 1989
Cooperativas de trabajo asociado	Decreto 4588 de 2006

3. RESULTADOS

3.1 CARACTERIZAR LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA ACTUAL DE FEGOCCIDENTE

3.1.1 ESTUDIO DE ENTORNOS

El medio y el manejo en que se mueven actualmente las empresas generan éxito o fracaso; el enfrentar adecuadamente y en forma oportuna los desafíos como condiciones de las políticas, la estructura de negocios, la continuidad de la empresa y el conflicto de intereses pueden generar la crisis o el desarrollo de una compañía.

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar: Oportunidades y Amenazas, así como las condiciones: fortalezas y debilidades dentro de la organización.

La herramienta seleccionada para el diagnóstico interno y externo de FEGOCCIDENTE es la matriz DOFA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Este análisis en conjunto con otros estudios complementarios como son el perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM), el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCFI) permite presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover, permitiendo a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades.

En primera instancia se realizó el análisis interno PCI, el cual permite analizar la capacidad interna de FEGOCCIDENTE con el fin de obtener fortalezas y debilidades del fondo.

3.1.1.1 Análisis interno organizacional PCI

El PCI está conformado por un diagnóstico interno el cual es un proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización que la integran (Serna, 2002).

Recurso y capacidad gerencial y organizacional: son todas aquellas fortalezas y debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo.

Recurso y capacidad competitiva y de mercado: todos los aspectos relacionados con el área comercial tales como la calidad del servicio y portafolio de servicios.

Recurso y capacidad financiera: este incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas y debilidades financieras de la compañía.

Recurso y capacidad de innovación: que constituye la base para gestionar conocimiento e innovación, siendo un proceso dinámico que abarca todos los activos intangibles de la organización que interviene en la formación de nuevos valores y enriquecen el funcionamiento de la compañía.

Recurso y capacidad de talento humano: se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano como conocimiento, motivación, aptitudes y habilidades, etc.

Para caracterizar el diagnóstico de FEGOCCIDENTE se evaluaron las capacidades competitivas, financieras, gerenciales, de innovación y talento humano, las cuales están definidas por el diagnóstico estratégico para tener información correspondiente a cada capacidad.

La información requerida para la conformación del PCI, se obtuvo a través de entrevista con la Gerente a quien se aplicó un cuestionario de las variables internas y externas para cada recurso y capacidad, igualmente se utilizó una encuesta de diagnóstico modelo de Confecámaras (anexos 1 y 2) que se aplicó a los miembros de la junta y la Gerente con el fin de evaluar cada una de las áreas de los órganos de control, el diagnóstico consta de 25 preguntas que se dividen en diferentes temas entre los cuales se encuentran: grupos de interés, cumplimiento de ley, políticas laborales y medio ambiente. Cada grupo tiene porcentaje del 20% dividido en la cantidad de preguntas efectuadas por área.

Se obtuvo un porcentaje del 57% sobre 100, lo que denota la importancia de aplicar un código de Gobierno Corporativo y de otras tantas disposiciones y exigencias de los estándares internacionales al fondo de Empleado en mención.

Se identificaron las fortalezas y debilidades de FEGOCCIDENTE, a través de una lista de variables internas importantes para la investigación en la cual participó la gerente, persona con experiencia en el tema.

Luego de realizada la lista de variables internas, se priorizaron los factores de mayor relevancia identificando fortalezas y debilidades de la organización y se procedió a calificar las fortalezas y debilidades en una escala de mayor (M) y menor (m).

Otra evaluación que se realizó en paralelo fue la importancia de la gobernabilidad donde se tomó y evaluó cada una de las variables teniendo en cuenta la siguiente escala:

Importancia: es la pertinencia o relación coherente que existe entre la acción propuesta y los objetivos planteados.

Gobernabilidad: es el control o dominio que la organización puede tener sobre cada acción o variable.

Tabla 4. Criterios de Calificación (Fuente: Muñoz y Muñoz, 2014)

GOBERNABILIDAD		IMPORTANCIA	
1	SUPERSOLIDARIA	1	NULO
2	GASES DE OCCIDENTE	2	DEBIL
3	ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS	3	MEDIO
4	JUNTA DIRECTIVA	4	MEDIO ALTO
5	GERENTE	5	ALTO

(*) Calificación usada también para las variables externas.

Variables internas

Calificación por gobernabilidad e importancia

Tabla 5. Capacidad Directiva(Fuente: Muñoz y Muñoz, 2014)

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)							
CAPACIDAD DIRECTIVA		FORTALEZA		DEBILIDAD		CALIFICACION	
Recursos y capacidades gerencial y organizativo		FM	fm	DM	dm	Gob.	Imp.
1	Estructura Organización es simple, funcional y bien definida.	X				3	2
2	*Liderazgo administrativo.	X				5	4
3	Conocimiento del entorno por parte de la Junta Directiva.		X			4	2
4	Poder de negociación del fondo de empleados.		X			2	2
5	*Normas relacionadas con la gestión y administración del riesgo de la entidad			X		4	4
6	Relaciones de la organización con el entorno global, nacional y local.	X				2	3
7	*Efectividad en la toma de decisiones.	X				5	4
8	Grado de uso de las tecnologías de la información y comunicación		X			3	2
9	*Capacitación de la gerencia en temas relacionados con planeación estratégica.				X	4	3
10	Creatividad e innovación		X			2	2

	PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)						
	CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA		DEBILIDAD		CALIFICACION	
	Recursos y capacidades gerencial y organizativo	FM	fm	DM	dm	Gob.	Imp.
	administrativa-Gerencial.						
11	Interés por la investigación y el desarrollo al interior del fondo.				X	3	2
12	*Imagen y nivel de confianza de los asociados.	X				5	5
13	*Formulación e implementación de planes estratégicos.		X			5	4
14	Conocimiento de los asociados en temas de Organización Empresarial.				X	3	2
15	*Elaboración de planes de acción.				X	5	4
16	Niveles de informalidad de los asociados.	X				3	2
17	Definición de funciones y responsabilidades	X				3	2

Análisis: en lo concerniente a la capacidad directiva de FEGOCCIDENTE se puede observar los siguientes aspectos:

Estructura organizacional. Se evidencia una clara estructura organizacional, lo que se refleja en el organigrama actual de la empresa. Se encuentran los respectivos cargos, en una dependencia jerárquica definida de manera correcta.

Todas las funciones necesarias del Fondo se cumplen y se desarrollan, de acuerdo a los manuales de funciones que permiten mejorar considerablemente el correcto desarrollo del mismo.

Liderazgo administrativo. Respecto a la forma de dirigir del fondo se puede decir que hay varios estilos, ya que internamente en el área administrativa la gerencia propende por un buen clima laboral, buscando optimizar los recursos y la junta directiva hace una labor de seguimiento permanente a todos los procesos del fondo de empleados y a los resultados.

Delegación de funciones. Se percibe que a la gerencia le hace falta delegar en mayor grado, por lo cual el rol del gerente tiende a ser muy operativo, perdiendo su potencial estratégico. Esta falta de delegación inicialmente se puede ver relacionada con la rotación del personal que ha tenido, lo que les ha implicado control y seguimiento a sus colaboradores de manera permanente, mientras se adaptan al cargo.

Participación de la gerencia. Se percibe una gerencia muy participativa a partir de la conformación de los grupos primarios, ya que esto ha incentivado el contar con los colaboradores para la realización de actividades, ha mejorado la comunicación interna, se ha dado lo oportunidad de realizar propuestas para nuevos proyectos y se ha coordinado la aplicación de las mejores prácticas a nivel de equipo de trabajo. Se considera que la comunicación por parte de la gerencia debe incentivar más diálogos que generen confianza, no enfocarse solamente en resultados, sino tener en cuenta el nivel personal de cada colaborador.

Esta variable es de gran importancia ya que impacta, en el entorno laboral, los procesos, y por ende en los resultados.

Normas relacionadas con la gestión y administración del riesgo de la entidad. Actualmente, el fondo de empleados trabaja el tema de gobierno corporativo de la mano con la gerencia con los cuales han implementado políticas, procesos y procedimientos para dar cumplimiento a las normas relacionadas con la gestión y administración del riesgo de la entidad. Con el objetivo principal de lograr una gestión integral de los activos y pasivos que permitan equilibrar la rentabilidad y la asunción de cualquier riesgo implícito en el negocio financiero; la junta directiva y la gerencia aprueban las decisiones sobre los límites de operaciones de inversión, captación y colocación; teniendo en cuenta las normas impartidas en el decreto 1840

de 1997, sobre los límites a cupos individuales de crédito y a la concentración de operaciones. (Colombia. Congreso de la República, 1997)

Efectividad en la toma de decisiones. La gerencia está muy supeditada a las decisiones tomadas por la junta directiva, limitando una efectiva y oportuna toma de decisiones. Para tomar decisiones se ha establecido dentro de los procedimientos y/o reglamentos, los límites que tiene la gerencia y los comités; también queda establecido dentro de los procedimientos que tipo de decisiones se deben presentar ante la junta directiva para que ellos definan finalmente. La junta se reúne una vez al mes y allí se llevan casos especiales y se delibera sobre cuál es la decisión correcta para determinado caso.

Imagen y nivel de confianza de los asociados. En el análisis interno, se observó que las políticas del fondo están encaminadas a beneficiar a sus asociados directamente antes que en fortalecer el resultado económico de la entidad, también queda demostrada la confianza que tienen los asociados frente al manejo adecuado de los recursos financieros.

Formulación e implementación de planes estratégicos. Actualmente el fondo de empleados cuenta con un direccionamiento estratégico que carece de prospectiva para analizar las posibles amenazas que se puedan presentar en el futuro y conocer claramente y específicamente cual es el direccionamiento que a través de un plan pueda hacer expandir el negocio y posicionarse más en el futuro. También se observó que es necesario que este direccionamiento sea difundido hasta el nivel más mínimo dentro de la organización.

Esta variable impacta haciendo vulnerable al fondo de empleados al no tener procesos de cambio que los mantenga posicionados en el futuro.

Elaboración de planes de acción. En cuanto a la elaboración de planes, se pudo evidenciar que hace falta un documento que precise los posibles riesgos y planes de acción ante determinadas situaciones que se puedan presentar, todo se limita a las pautas de los directivos del fondo y al aporte de los asesores externos, y se evidencia falta de compromiso por parte de los asociados; sin embargo se puede rescatar que el fondo ha tenido un horizonte bien establecido, pero se requieren planes de acción más elaborados que permitan determinar amenazas del entorno y como prepararse ante ellas.

Participación de los asociados. Uno de los procedimientos que debe ajustarse es el de la participación de los asociados. Por un lado, no sienten que sea una fortaleza el participar en las decisiones del fondo, pero por el otro no les crea una alta expectativa involucrarse como delegados en las asambleas. Al margen de la contradicción, el fondo debe reconocer que, entre más se sientan partícipes de las decisiones, más fuerte serán los vínculos y el reconocimiento reputacional hacia la entidad.

Tabla 6. Capacidad Competitiva (Fuente: Muñoz y Muñoz, 2014)

	CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA		DEBILIDAD		CALIFICACION	
		FM	fm	DM	dm	Gob.	Imp.
18	Administración de relaciones con los asociados	X				3	2
19	Conocimiento por parte del área de marketing de lo que ocurre en el entorno.		X			4	4
20	*Gestión comercial y de marketing				X	5	4
21	*Capacidad creativa e innovadora en aspectos relacionados con el marketing por parte de dicha área.	X				5	3
22	Existencia y aplicación de planes estratégicos de marketing.		X			5	3
23	*Medios de comunicación.		X			5	4
24	Portafolio de bienes o servicios.	X				4	4
25	Posicionamiento de marca.	X				3	5

	CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA		DEBILIDAD		CALIFICACION	
	Recursos y capacidades competitivas y de mercado	FM	fm	DM	dm	Gob.	Imp.
26	Capacidad de respuesta de marketing a las exigencias de los asociados.		X			3	2
27	Grado de uso de las TIC por parte del área.		X			3	2
28	Relaciones con los proveedores.	X				5	2
29	*Capacitación del personal del área.				X	5	4

Análisis: En lo concerniente a la capacidad competitiva de FEGOCCIDENTE se pueden observar los siguientes aspectos:

Gestión comercial y de marketing. No existe un proceso comercial formal y el fondo de empleados requiere de un departamento que maneje todo lo relacionado al marketing estratégico necesario para la promoción del servicio y para establecer estrategias comerciales, teniendo en cuenta que el fondo no solo atiende la empresa Gases de Occidente de Cali sino que también tiene alianzas con, Orión y CEO de Popayán.

Esta variable impacta básicamente el proceso comercial que está enmarcado en establecer una mejor relación entre los Asociados y la Gerencia del fondo FEGOCCIDENTE, en brindar una mejor atención a los asociados y brindar servicios acorde a las necesidades de sus clientes.

Medios de comunicación. En este aspecto se encontró que los canales de comunicación existentes en el fondo son diversos, sin embargo en la encuesta se evidenció que el mayor reto para FEGOCCIDENTE se encuentra entre los afiliados de CEO en Popayán. Aunque debe tenerse en cuenta el nivel de aportes para determinar el esfuerzo a realizar, es claro que la mayoría de indicadores de la nueva compañía vinculada no logran un desempeño alto. Aquí la estrategia debe ser integral: por un lado un esfuerzo comunicativo orientado a afianzar el

reconocimiento de fortalezas y logros del Fondo, y por el otro lado un esfuerzo en relacionamiento (cara a cara) orientado a afianzar la interacción entre las partes.

Este indicador impacta en los niveles de incertidumbre, ya que los asociados se sienten inseguros, posteriormente amenazados y a partir de allí asumen actitudes defensivas que lejos de aportar, restan capacidad de gestión.

Satisfacción del servicio. Otro reto para el fondo se concentra en el fortalecimiento del atributo *satisfacción frente a los servicios*, que se destaca por el perfil de servicio de los empleados del fondo, este aspecto se vio reflejado en la encuesta donde se pudo evidenciar que quiere una mayor apropiación de programas específicos como el club de jóvenes, la escuela de padres y los programas de educación no formal.

Tabla 7. Capacidad Financiera(Fuente: Muñoz y Muñoz, 2014)

	CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA		DEBILIDAD		CALIFICACION	
	Recursos y capacidades financieros	FM	fm	DM	dm	Gob.	Imp.
30	Rentabilidad de la organización	X				5	2
31	Rentabilidad del patrimonio	X				3	2
32	Capacidad de endeudamiento	X				3	2
33	*Liquidez financiera	X				5	4
34	Rotación de cartera	X				4	5
35	Capacidad de inversión	X				2	3
36	Análisis financieros adecuados	X				5	3
37	*Uso adecuado de los recursos financieros	X				5	4
38	Facturación	X				5	2
39	*Grado de uso de las TIC por parte del área para facilitar su actividad y la de la organización en aspectos relacionados con los recursos financieros			X		5	3
40	Capacitación del personal del fondo de empleados en las TIC			X		5	4

Análisis: En lo concerniente a la capacidad financiera de FEGOCCIDENTE se pueden observar los siguientes aspectos:

Capacidad financiera. FEGOCCIDENTE posee fortalezas en su parte financiera, debido a su trayectoria en el mercado. Esto ha generado entre los asociados confianza y una imagen corporativa adecuada.

Planeación estratégica. Respecto al proceso de planeación en FEGOCCIDENTE, este se realiza cada año y en él se formulan las estrategias y se ajusta la visión y la misión. La última reunión de planeación estratégica se realizó en el año de 2013 donde se redefinieron.

Análisis financieros adecuados. FEGOCCIDENTE cuenta con un revisor fiscal, el cual cumple las funciones claramente establecidas por Ley y en los Estatutos (FEGOCCIDENTE, 2014) lo que permite un seguimiento continuo del uso adecuado de los recursos financieros de la compañía.

Uso adecuado de los recursos financieros y liquidez financiera. La entidad utiliza los recursos de la manera más eficiente y efectividad posible, lo que se ve reflejado en la capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras en el corto plazo teniendo liquidez suficiente para cubrir la operatividad normal de la empresa

Tabla 8. Capacidad de Talento Humano (Fuente: Muñoz y Muñoz, 2014)

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO		FORTALEZA		DEBILIDAD		CALIFICACION	
Recursos y capacidades del Talento Humano		FM	fm	DM	dm	Gob.	Imp.
41	Grado de calificación del personal del personal del fondo		X			5	2
42	Experiencia del personal en las actividades que desempeña en la organización	X				5	2
43	Grado de motivación del personal con su trabajo		X			5	2

	CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	FORTALEZA		DEBILIDAD		CALIFICACION	
	Recursos y capacidades del Talento Humano	FM	fm	DM	dm	Gob.	Imp.
44	Nivel de ausentismo del personal con su trabajo	X				1	1
45	Satisfacción con la remuneración recibida		X			3	2
46	Nivel de rotación del personal	X				5	3
47	Flexibilidad laboral	X				2	2
48	Programa de capacitación para el personal	X				5	2
49	*Grado de confianza con los trabajadores	X				5	3
50	Relaciones del fondo con las demás áreas de la organización	X				5	2
51	Capacidad de respuesta del área a los cambios del entorno		X			2	3

Análisis: en lo concerniente a la capacidad de talento humano FEGOCCIDENTE se pueden observar los siguientes aspectos:

Nivel de rotación de personal. Se percibe un grado de rotación bajo, esto se debe a que la mayoría de los colaboradores de FEGOCCIDENTE se sienten satisfechos con el fondo y de buscar otras oportunidades de crecimiento y desarrollo lo hacen en la compañía patronal, no las buscan en otra empresa sino que esperan que sea en dicha compañía, porque ésta tiene una mejor escala salarial, oportunidades diferentes de aprendizaje y mejores beneficios.

Programas de capacitación del personal. La entidad mantiene y mejora la competencia del personal mediante programas de capacitación y/o entrenamiento adecuados para aumentar los niveles de productividad de la organización.

Grado de motivación del personal con su trabajo. La organización tiene como premisa que todos sus colaboradores tienen derecho a ser tratados con dignidad y respeto, se percibe un ambiente laboral agradable, que sumado a la capacitación del personal, permite un alto grado de motivación.

Reconocimiento para los empleados del fondo. En cuanto al reconocimiento La gerencia del Fondo debe trabajar más en ofrecer un mayor reconocimiento cuando se culminan las actividades, en donde lo que más se resalta no sea lo que se dejó de hacer o lo que no fue exitoso.

Tabla 9. Capacidad de tecnología e Innovación (Fuente: Muñoz y Muñoz, 2014)

	CAPACIDAD TECNOLÓGICA E INNOVACIÓN	FORTALEZA		DEBILIDAD		CALIFICACION	
	Recursos y capacidades de Innovación	FM	fm	DM	dm	Gob.	Imp.
52	*Capacidad de respuesta del fondo a las necesidades de la organización		X			5	4
53	Uso de las TIC por parte del área para desarrollar de forma efectiva sus actividades		X			3	2
54	*Indicadores de gestión del área	X				5	3
55	Evaluación del desempeño del área	X				5	2
56	Evaluación y control		X			4	4
57	Sistemas apropiados de prestación de servicios	X				5	2
58	*Actualidad de equipos y software administrativos	X				5	4
59	Investigación y desarrollo para nuevos servicios		X			4	5
60	instalaciones apropiadas para la prestación de servicios			X		4	4
61	Actualidad tecnológica frente al sector	X				5	2
62	*Capacidad de innovación				X	5	4

Análisis: en lo concerniente a la capacidad tecnológica e innovación de FEGOCCIDENTE se pueden observar los siguientes aspectos:

Indicadores de gestión del área. Respecto a los indicadores de gestión de los colaboradores, esta se realiza a través de un cuadro de indicadores, donde cada colaborador tiene la responsabilidad de apuntarle con su trabajo a uno de las iniciativas planteadas en el mapa estratégico.

Mensualmente se alimenta dicho indicador con los resultados de cada colaborador y se compara con una meta que se ha establecido al inicio del año.

Evaluación y control. FEGOCCIDENTE no cuenta en la actualidad con una auditoría interna, que asegure que los controles internos establecidos sean adecuados para mitigar los riesgos, los procesos de gobierno sean eficaces y eficientes, y las metas y objetivos se cumplan, sin embargo cuenta con una auditoría externa la cual tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas del fondo.

Instalaciones apropiadas para la prestación del servicio. La entidad no posee una adecuada instalación para la atención de los asociados, ya que se encuentran en un espacio abierto y en un solo ambiente, lo que no permite una atención personalizada, la entidad se encuentra trabajando en este aspecto.

Capacidad de innovación. FEGOCCIDENTE es una entidad del sector solidario que por ende debe presentar un compromiso alto por parte de todos los miembros de la organización por brindar continuidad y mejoras a la empresa, sin embargo se considera que falta mayor interés en la organización por observar y pronosticar las tendencias relevantes, en el entorno que le permitan al fondo generar más propuestas de valor.

3.1.1.2 Análisis externo POAM (diagnóstico del entorno)

El análisis de oportunidades y amenazas del medio (POAM), es la metodología que permite identificar y evaluar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa y corresponde al diagnóstico externo (Serna, 2002); este proceso permite identificar las oportunidades o amenazas del fondo que están fuera de él. Con este análisis se deben identificar los elementos que pueden ser nocivos o incluso destructivos para la organización, permitiendo al gerente entender la

naturaleza del medio en que se mueve para tomar las decisiones. El examen del medio puede subdividirse en seis áreas, que son:

Factores económicos: son aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional.

Factores políticos: los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales.

Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, empleo, seguridad, cultura).

Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales.

Factores competitivos: los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.

Factores geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

El análisis se realizó de la siguiente manera:

Información primaria o secundaria. En este ítem se obtuvo información de los factores que se ven influenciados en este estudio, dentro de los cuales se encuentran factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos buscando información confiable y actual que permitiera generar una visión del comportamiento del sector cooperativo y solidario.

Identificación de habilidades y amenazas. Las autoras del proyecto junto con la gerente del fondo de empleados de Gases de Occidente identificaron las oportunidades y amenazas que afectan al fondo de manera directa e indirecta.

Priorización y calificación de factores externos. En este punto se califican las oportunidades y amenazas de cada uno de los factores en una escala de mayor (M) y menor (m).

Calificación del impacto. Se realizó la calificación del impacto que las oportunidades y amenazas arrojaron en el punto anterior, con un criterio igual al de las variables internas (*).

Variables externas

Calificación por gobernabilidad e importancia

Tabla 10. Factores económicos (Fuente: Muñoz y Muñoz, 2014)

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM)							
	Entornos	OPORTUNIDAD		AMENAZA		CALIFICACION	
	ECONOMICO	OM	Om	AM	Am	Gob	Imp
63	*Crecimiento de la economía PIB		X			4	5
64	*Tasa de interés			X		4	5
65	Inflación				X	3	2
66	Ingreso per cápita		X			2	3
67	Carga impositiva		X			1	2
68	*Tasa de desempleo			X		4	4

En un entorno competido y con un mercado difícil, el sector solidario ha buscado nuevos nichos de mercado y la mejora en la eficiencia de sus operaciones.

El papel que juega el sector solidario en el desarrollo económico y social del país, conlleva a la generación de empleo y a mejorar la calidad de vida de gran parte de la población, especialmente a través de ahorro, crédito, educación, salud, transporte, servicios y múltiples beneficios que son proporcionados.

En el país hay 6.500 entidades solidarias; de estas, 1.322 son fondos de empleados (García M, 2014). Este sector se refleja en el crecimiento constante de cooperativas, fondos de empleados y mutuales que registran 25.9 billones de pesos en activos. Estas entidades integran a más de 5.7 millones de asociados y benefician a cerca de 18 millones de colombianos a través de servicios financieros, de educación, salud, recreación y cultura, entre otros (Londoño, 2014).

“Los fondos de empleados han desarrollado actividades sociales que contribuyen al desarrollo integral de los más de 1.070.000 trabajadores colombianos, los cuales están asociados a 1322 entidades a nivel nacional cuyo patrimonio supera los 1.8 billones de pesos, activos que exceden los 5.6 billones de pesos y pasivos por 3.8 billones de pesos los cuales a 31 de diciembre de 2013 obtuvieron excedentes cercanos a los 99 mil millones de pesos. Es importante resaltar que los fondos de empleados contribuyen en el PIB con 7050 trabajadores” (García, 2014).



Figura 4. Estadísticas referentes a índices de precios, tasas de interés y el producto interno bruto (Fuente: Banco de la República Estadísticas, 2014)

En la tabla 11 se relaciona la matriz:

Tabla 11. Factores sociales (Fuente: Muñoz y Muñoz, 2014)

		OPORTUNIDAD		AMENAZA		CALIFICACION	
	SOCIOCULTURALES	OM	Om	AM	Am	Gob	Imp
69	Mayor nivel de educación	X				2	2
70	Mayor exigencia de los usuarios	X				3	3
71	Altos índices de violencia				X	2	1
72	Hábitos de vida			X		2	3
73	*Hábitos culturales		X			4	4
74	*Condiciones de vida y de bienestar básicas: salud, vivienda, servicios públicos y educación	X				4	5

Los factores sociales, son aquellos que afectan a los seres humanos en su conjunto, sea en el lugar y en el espacio en el que se encuentren; para no ir tan lejos y hacer más fácil la

comprensión se puede decir: que los factores sociales que afectan el entorno económico de una empresa son las influencias culturales de la época.

Las influencias que todos reciben no provienen únicamente de las familias, es preciso tener muy presentes otros aspectos, relacionados con los amigos, los deportes que practican, el ambiente en el que se mueven, los gustos culturales, los compañeros de estudios, el modo de vida que tienen, etc.

Los fondos de empleados otorgan a sus asociados beneficios más allá de los económicos, que cumplen una función social e individual, pues cada uno es de vital importancia para el bienestar de la población y a partir de ellos pueden lograr sus objetivos de una manera segura y confiable.

Siendo uno de los objetivos elevar el nivel económico, social y cultural de los asociados y su comunidad circundante, de allí que se convierta en un escenario atractivo trabajar por el bienestar, la equidad y el desarrollo del país.

También están llamados a educar financieramente, lo cual permite mejorar la calidad de vida del asociado y su entorno familiar, que repercute en el tejido social de la región.

Tabla 12. Factores políticos (Fuente: Muñoz y Muñoz, 2014)

		OPORTUNIDAD		AMENAZA		CALIFICACION	
	POLITICAS – LEGALES	OM	Om	AM	Am	Gob	Imp
79	Ley 79 de 1988 (Actualiza Legislación Cooperativa)	X				1	2
80	Ley 1481 de 1989 (Marco Jurídico)	X				1	2
81	Decreto 3081 de 1990 (Límite aportes sociales)	X				1	2
82	Ley 454 de 1998 (Marco conceptual, Organismos 2º)	X				1	2
83	*Nuevas reglamentaciones				X	1	5

Los factores políticos actuales de Colombia, afectan de manera tanto positiva como negativa el adecuado desempeño de las empresas, la expedición de decretos o normas que afectan el sector, presenta oportunidades como amenaza lo cual exige a las organizaciones realizar los análisis correspondientes y tomar decisiones de manera oportuna.

La existencia de leyes y regulaciones cumple tres propósitos:

- Fomentar la competencia, protegiendo a las empresas unas de otras.
- Asegurar mercados justos para los bienes y servicios, resguardando a los consumidores.
- Salvaguardar los intereses del fondo como un todo, y a otras empresas de negocios contra las prácticas poco éticas que perjudican a los consumidores individuales y a la entidad.

Sin embargo, todos los sectores deben propiciar el cumplimiento de los objetivos que permitan el desarrollo del país, para así generar confianza y crecimiento.

Tabla 13. Factores tecnológicos (Fuente: Muñoz y Muñoz, 2014)

		OPORTUNIDAD		AMENAZA		CALIFICACION	
	TECNOLOGICAS	OM	Om	AM	Am	Gob	Imp
84	*Nivel de tecnología			X		4	4
85	Flexibilidad de procesos		X			3	2
86	*Nuevos riesgos del uso de la tecnología				X	4	4

Uno de los grandes retos de las empresas en el siglo XXI es la utilización de las tecnologías de forma eficiente. Por ello, es importante para el sector: analizar la posible evolución y tendencias que puedan afectar al futuro de la empresa; diagnosticar qué evoluciones o tendencias se presentan como oportunidades y amenazas y decidir qué acciones son las más adecuadas para aprovechar las oportunidades y para defenderse de las amenazas. Así por ejemplo, disponer de

tecnología en sectores como banca, automóviles o alimentación y construcción, no supone grandes ventajas, sin embargo, no disponer de la tecnología supone no poder sobrevivir en el mercado actual.

Los recursos tecnológicos ayudan a desarrollar las operaciones cotidianas de la empresa, desde la producción hasta la comercialización, pasando por las comunicaciones internas y externas y cualquier otra faceta, por lo cual la tecnología se ha convertido en un aliado clave para la realización de todo tipo de tareas.

Tabla 14. Factores competitivos (Fuente: Muñoz y Muñoz, 2014)

	AMBIENTE SECTORIAL O INDUSTRIAL	OPORTUNIDAD		AMENAZA		CALIFICACION	
	Competencia	OM	Om	AM	Am	Gob	Imp
87	La rivalidad entre los competidores				X	2	2
88	Las amenazas de los competidores potenciales (Ley Libranzas)				X	1	2
	Proveedores						
89	La cantidad de los proveedores				X	2	2
90	*El poder de negociación de los proveedores				X	4	5
	Clientes						
91	*Crecimiento de Clientes		X			4	4
92	*Poder de negociación (Apoyo frente a leyes)			X		4	4
93	Cantidad de clientes	X				2	3
94	Exigencias y expectativas de los clientes	X				3	3
95	Condiciones específicas del sector		X			1	2
96	Barreras de entradas al sector (Nuevas normas)			X		1	2
97	Barreras de salida del sector (Falta apoyo del Estado)				X	1	2
98	*Reglamentación del sector	X				1	5
99	*Alianza sectoriales (Grupo de trabajo temas comunes)	X				5	4
100	*Apoyos gremiales		X			4	4

Según (Muñiz Gonzalez, 2010), el análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la organización con su entorno, en ayudar a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia. Lo que hace necesario que se identifique:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.
- La competencia está integrada por las empresas u organizaciones que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello.

Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Poder de negociación con los clientes.

- Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas dependen directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a favor.

3.1.1.3 Gráfica de importancia y gobernabilidad para FEGOCCIDENTE

Esta matriz se elabora en torno a las variables claves internas y externas. Se identifica el grado de dominio del fondo de empleados para con la variable e influencia de esta última con respecto a la interrogante o decisión clave. Esta actividad permite dar nuevas ideas sobre lo que podría ser importante y jerarquizar las variables, para la determinación de las posibles dimensiones. Ver figura 5.

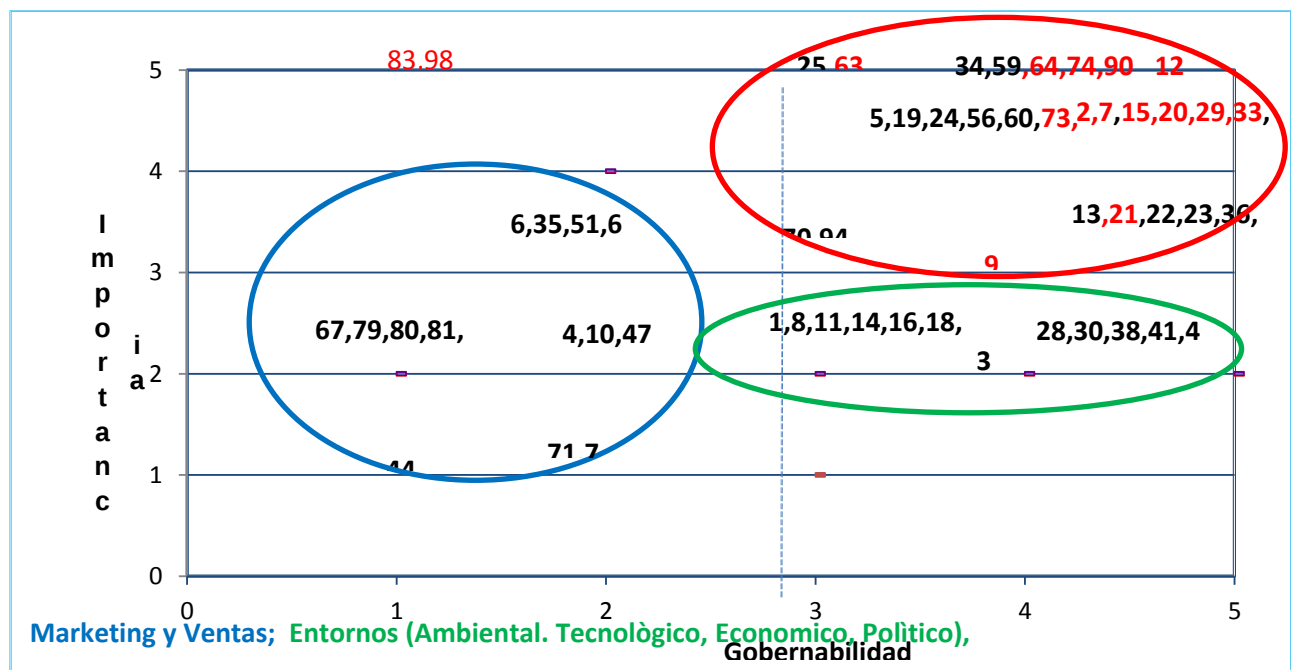


Figura 5. Importancia y Gobernabilidad para FEGOCCIDENTE(Fuente: Muñoz y Muñoz, 2014)

3.1.1.4 Análisis DOFA

Este análisis se desarrolla de forma complementaria al PCI y POAM, ayudando a determinar si FEGOCCIDENTE está capacitado para desempeñarse en su medio. La realización de esta matriz se desarrolló de la siguiente manera:

Elaboración de la hoja de trabajo. Considerando el análisis interno (PCI), y el externo (POAM), se realizó el análisis DOFA de FEGOCCIDENTE, para lograr este objetivo se utilizó una hoja de trabajo que permitió la clasificación (ver anexo 2).

Selección de factores claves de éxito (FCE). Una vez llena la hoja de trabajo, debe hacerse una selección de los factores claves de éxito que servirán de base para el análisis DOFA. Luego de esto se escogen los factores fundamentales para el éxito o fracaso de FEGOCCIDENTE, con base en el impacto que se dio en el PCI y POAM.

Ponderación de factores. Los factores que se incluyen en el DOFA, son aquellos de más alto impacto en cada competencia presentada en los análisis interno y externo. A continuación se puede observar la matriz DOFA para FEGOCCIDENTE:

Tabla 15. Matriz DOFA para FEGOCCIDENTE (Fuente: Muñoz y Muñoz, 2014)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Liderazgo administrativo Efectividad en la toma de decisiones Imagen y nivel de confianza de los asociados Formulación e implementación de planes estratégicos. Medios de comunicación Liquidez financiera Uso adecuado de los recursos financieros Grado de confianza con los trabajadores Capacidad de respuesta del fondo a las necesidades de la organización	Normas relacionadas con la gestión y administración del riesgo de la entidad Capacitación de la gerencia en temas relacionados con planeación estratégica. Elaboración de planes de acción Gestión comercial y de marketing Capacidad creativa e innovadora en aspectos relacionados con el marketing por parte de dicha área. Capacitación del personal del área. Grado de uso de las TIC por parte del área

Indicadores de gestión del área Evaluación y control Actualidad de equipos y software administrativos	para facilitar su actividad y la de la organización en aspectos relacionados con los recursos financieros Capacidad de innovación
OPORTUNIDADES Crecimiento de la economía PIB Hábitos culturales Condiciones de vida y de bienestar básicas: salud, vivienda, servicios públicos y educación Crecimiento de la Población general Reglamentación del sector Alianza sectoriales (Grupo de trabajo temas comunes) Crecimiento de Clientes Apoyos gremiales	AMENAZAS Tasa de interés Tasa de desempleo Nuevas reglamentaciones Nivel de tecnología Nuevos riesgos del uso de la tecnología El poder de negociación de los proveedores Poder de negociación (Apoyo frente a leyes)

Después de realizado el correspondiente análisis para FEGOCCIDENTE y a la obtención de la matriz DOFA, se observa lo siguiente:

3.1.1.5 Sistema de gobernabilidad actual. FEGOCCIDENTE se relaciona con temas de carácter solidario de servicio social; esto le ha brindado la oportunidad de contar con mucha aceptación, cuenta con buena reputación y sus asociados lo tienen como un aliado razón por lo cual, se afianza la importancia de incluir en el contenido del código todo lo relacionado a su normatividad interna para facilitar la buena comunicación entre los grupos de interés y el fortalecimiento de una gestión efectiva tales como: visión, misión, valores corporativos y cultura que deban compartir todos sus asociados y la manera como se deben mantener, políticas de selección e ingreso de empleados, conformación de la administración, manuales, procedimientos, reglamentos, estatutos y todo lo que se establezca por ley y que contribuya a mejorar la calidad del servicio social y los beneficios a sus asociados y entidades a las que reporte.

El fondo de empleados trabaja el tema de gobierno corporativo de la mano con la gerencia, con la cual han implementado políticas, procesos y procedimientos para dar cumplimiento a las normas relacionadas con la gestión y administración del riesgo de la entidad, no existe un estándar de cómo esta debe gobernarse para obtener óptimos resultados desde la participación de un buen gobierno. Por lo que se aclara que estos códigos no constituyen leyes, son recomendaciones de mejores prácticas para dar explicaciones pública a cualquier público y será este el que sancionará a las que se aparten de las buenas prácticas recomendadas.

La estructura del código de buen gobierno, será sólida mientras se posean excelentes normas, pero sobre todo cuando la constante sea actuar con la mayor transparencia, la independencia y revelación plena de la información. Sancionando eficazmente los abusos cometidos en el fondo de empleados y que sean sancionadas las personas que comentan los abusos, avalados en normas prohibitivas y de transparencia obligatoria. Presentando la información de manera precisa y de modo regular acerca de todo lo que sea material o importante para FEGOCCIDENTE, incluyendo los resultados, la situación financiera, la propiedad y el gobierno corporativo.

Los principios del buen gobierno son decisivos para la viabilidad, competitividad y supervivencia del fondo, sin importar su tamaño, naturaleza, o la estructura de propiedad. Las técnicas del buen gobierno enseñan cómo deben ser manejadas y controladas las sociedades, las prácticas sanas de gobierno corporativo ayudan a estas a atraer inversión, crecer, formar alianzas comerciales internacionales estratégicas y competir exitosamente en la economía global. En otras palabras, el bienestar económico de una compañía o de un país depende, en gran escala, en si las compañías poseen buenas prácticas de gobierno.

Los esfuerzos para instituir el gobierno corporativo en mercados emergentes, tales como Colombia, son a menudo atestados por obstáculos, entre los cuales se evidencian los siguientes:

- Ausencia de conocimiento sobre el concepto y utilidad del Buen Gobierno corporativo.
- Un profundo nivel de desconfianza por parte de comunidad internacional en los mercados financieros Colombianos.
- Altos índices de riesgo en el país y bajos índices de confianza.
- Ausencia de mecanismos efectivos para la ejecución de la ley y la falta de protección a la propiedad privada.

3.2 ANÁLISIS DE APLICACIÓN DE LA CIRCULAR NO 005. DE MARZO DE 2013 Y REFERENTES DE MODELOS DE GOBIERNOS CORPORATIVOS.

El objetivo del presente análisis va dirigido hacia dos aspectos: el primero, a constatar el estado de aplicación de la circular No. 005 de marzo de 2013 “Guía de buen gobierno para las organizaciones vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria” en las entidades seleccionadas; y el segundo, de las características y elementos básicos establecidos por Confecámaras; proponiendo de esta manera un conjunto de variables importantes para abordar dentro del modelo a diseñar para FEGOCCIDENTE.

Para la elaboración del comparativo con los códigos seleccionados y para tener una estructura de referencia para el código de buen gobierno corporativo de FEGOCCIDENTE, fue necesario clasificar algunas características o elementos básicos que debe contener un CBGC reduciéndolos a los siguientes temas: derechos y trato equitativo de los asociados; estructura organizacional;

transparencia, fluidez e integridad de la información; mecanismos de evaluación y control y conflictos de interés.

Como se mencionó en el marco legal en normatividad relacionada con gobierno corporativo y complementado con características de un código de buen gobierno corporativo, según los análisis que CONFECAMARA hizo a los CBGC, tanto del sector privado como algunos del sector público, se obtuvieron algunas características principales que se presentan a continuación (Moscoso & Jaramillo, 2008):

Generar confianza entre los accionistas y demás grupos de interés (clientes, proveedores, empleados, entidades reguladoras, auditores, agencias de calificación, externos, etc.), es una de las grandes cualidades del CBG. Esta dinámica es la que se conoce como el círculo de la confianza- competitividad, tal como se observa en la Ilustración.



Figura 6. Círculo confianza – competitividad (Fuente: Moscoso & Jaramillo, 2008)

Esta relación de creación o destrucción de competitividad se mantiene constante, independientemente del sector en que se desarrollan las actividades de una compañía.

De este modo, unos resultados fuera de las expectativas y satisfacciones planteadas, generarán un menor acceso al soporte que la compañía necesita de los grupos de interés. Ello hará que el nivel de apoyo que le proporcionen sea progresivamente más costoso.

Gobierno y competitividad. El gobierno se puede observar de dos formas. Una corresponde a la manera como es ejercido por los principales administradores de la firma, puesto que en la medida que haya mayor transparencia e información hacia los grupos de interés, mayor es el grado de competitividad de la organización. Por el otro, el gobierno en un país, puesto que se constituye en un factor sumamente importante para la gestión empresarial. Son las disposiciones gubernamentales las que inciden en el proceso organizacional, entre ellas, la intervención en las medidas de tipo económico, fiscal, laboral.

Comunicación y transparencia (CONFECÁMARAS, s.f.). Si existe un principio indiscutible de un buen gobierno corporativo es el de comunicar información correcta, clara, completa y oportuna a todas las partes interesadas o grupos de interés con los que se relaciona una compañía. Esta transparencia y comunicación deberán transmitir en todo momento la realidad económica de la entidad, así como los riesgos y contingencias a que hace frente. La información a revelar deberá incluir sin duda la de índole financiera, que debe ser presentada bajo estándares aceptados que permitan un análisis y comparación objetivos.

Elementos mínimos de un código de buen gobierno corporativo (CBGC). Son muchos los estudios e investigaciones que se han emprendido sobre CBGC en el marco internacional. En el ámbito nacional no ha sido tan amplio. Sin embargo, merece resaltarse el programa de gobierno corporativo de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras) y el CIPE (Filial U.S. Chamber of Commerce) dentro del marco de la red Colombia Compite, quienes

hace años convocaron un comité interinstitucional para que adoptara los estándares internacionales de gobierno corporativo a las características y necesidades de la pequeñas y medianas empresas (pymes) como presupuesto esencial para acceder al mercado global.

El objetivo principal del presente aparte es entregar una herramienta didáctica y útil a las instituciones del sector público, para que introduzca en sus organizaciones los principios generales de gobierno corporativo (GC), con el ánimo de incrementar la competitividad, reducir el riesgo operacional, combatir las barreras en el mercado internacional, responder con éxito a los retos de la globalización, obtener fuentes de financiación a menores costos y armonizar las prácticas empresariales con los compromisos ante la sociedad. Además, brindar a dichas instituciones un instrumento para garantizar la sostenibilidad y competitividad de las mismas en el marco de una economía globalizada.

Por lo tanto, la presente estructura servirá de marco de referencia para que las sociedades elaboren sus códigos internos de gobierno corporativo. Los estándares contenidos en el documento de CIPE - CONFECAMARAS, constituyen directrices generales sobre el modelo de un código de gobierno corporativo:

1) Derecho y trato equitativo de los asociados. Es evidente que una adecuada política de gobierno corporativo pasará necesariamente por la potenciación del papel de los asociados (accionistas) que hasta la fecha y en la mayor parte del mundo, han jugado un rol excesivamente pasivo y, en cualquier caso, limitado a la obtención de resultados económicos a corto plazo. Entre los aspectos que se deben esbozar están: los derechos de los accionistas, recabar información relevante sobre la sociedad de manera periódica, tratamiento equitativo, el uso de información privilegiada por parte de los administradores de la empresa.

2) De los administradores. La asamblea de accionistas o junta de socios, obrarán de buena fe, con la lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios, en donde sus actuaciones se cumplirán en interés de la sociedad, teniendo en cuenta los intereses de sus asociados.

Es importante mencionar sus principales responsabilidades:

a) La asamblea de accionistas o junta de socios. La asamblea de accionistas, se debe observar como el conjunto de dos cosas: por un lado la asamblea de accionistas; por el otro, los propios accionistas, aspecto que fue tratado en el aparte anterior. Es por ello que la asamblea de accionistas, como máximo órgano de dirección de una institución, requiere que sea el ejemplo de un buen gobierno corporativo, en donde se pueden distinguir varios aspectos: el papel de todos los accionistas, la deliberación, la representación y delegación del voto, los conflictos de intereses entre los principales y los agentes, entre otros. Siendo en el sector solidario asamblea de asociados.

b) De la junta directiva. La estructura y los procesos de estos órganos varían tanto entre países como al interior de éstos. Algunos países tienen una junta (consejo) conformado por miembros ejecutivos de la empresa y por miembros externos a ésta. Otros tienen juntas duales en los que existe un consejo de supervisión compuesto por miembros no ejecutivos del consejo, y un consejo de administración, integrado en su totalidad por directivos. Pero de todas maneras, los miembros de la junta directiva, deberán elegirse en virtud de criterios de profesionalidad, prestigio profesional y conocimiento.

Colombia es uno de los países en los que se presenta mayores beneficios privados de control, las prácticas de buen gobierno son una condición indispensable para que el mercado de capitales se desarrolle y las empresas obtengan los recursos que necesiten para su crecimiento a un más bajo costo.

3) Conflictos de interés. Se entiende por conflicto de interés toda situación o evento en que los intereses personales, directos o indirectos, de los asociados, administradores o funcionarios de la sociedad, se encuentren en oposición con los de la sociedad, interfieran con los deberes que le competen a ella, o lo lleven a actuar en su desempeño por motivaciones diferentes al recto y real cumplimiento de sus responsabilidades. De ahí que, las Sociedades implementarán mecanismos efectivos con el fin de facilitar la prevención, el manejo y la divulgación de los conflictos de interés que puedan presentarse entre los asociados, los ejecutivos, los grupos de interés y los miembros de la junta directiva.

4) Grupos de interés. Con este principio se afirma que la empresa tiene sus propios objetivos para velar por los grupos de interés social como son los inversionistas, los empleados, los acreedores y los proveedores.

Ha sido el criterio de muchas organizaciones interesadas por el tema y su practicidad, como es el caso de la OCDE, no tomar partida del debate que existe con respecto a si la dirección de la empresa debería considerar la maximización o satisfacción de los intereses de dichos grupos de la empresa (stakeholders) o si debería centrarse en la satisfacción o maximización de los objetivos de los dueños o accionistas.

5) Responsabilidad Social Empresarial. Aplicando algunas de las características del código de buen gobierno, las sociedades deben generar confianza dentro de la comunidad donde operan y establecer propósitos que sirvan al bien común, sin descuidar el fin de maximizar el retorno económico para sus asociados. Las sociedades adoptarán, entre otras, políticas como las siguientes: política ambiental, política social, política de bienestar laboral y política de calidad.

6) Transparencia, fluidez e integridad de la información. Las sociedades orientarán la adopción de mecanismos que permitan asegurar que la información se presente de manera precisa, regular y oportuna. Estos mecanismos de revelación de información no deben constituir cargas excesivas de orden administrativo o financiero para las sociedades. Además, ellas se comprometerán a revelar información material y no aquella que pueda poner en peligro su posición competitiva. Entonces, para lograr lo anterior deberán como mínimo: llevar la contabilidad de acuerdo con las normas existentes, revelar la información financiera de acuerdo a los requerimientos, obligaciones o necesidades; determinar los destinatarios de la información financiera, entre otros.

Como regla general, la junta directiva deberá rendir y presentar los estados financieros, utilizando adecuadamente los principios contables contenidos en las normas internacionales de contabilidad o las aplicables con carácter general en el país de su domicilio social, con el objeto de evitar salvedades por parte del auditor o revisor fiscal, según la región.

7) Administración y resolución de controversias. Las sociedades colombianas vienen adoptando sistemas para la administración y resolución de controversias como un mecanismo para promover la inversión extranjera, las relaciones comerciales y facilitar la convivencia entre los asociados, grupos de interés y administración. Entre los sistemas que las sociedades colombianas vienen adoptando para la administración y resolución de controversias para los siguientes casos, están:

a) Frente a terceros: Las sociedades para resolver de manera ágil, económica y especializada, las controversias derivadas de las relaciones entre la sociedad, los administradores y los grupos de interés, recurrirán a las normas del derecho mercantil.

b) Resolución interna de conflictos en la sociedad: las sociedades colombianas, adoptando mecanismos internos de prevención, atención y resolución de controversias.

Los cinco (5) códigos de buen gobierno de empresas colombianas, seleccionados con el objetivo de identificar que los aspectos importantes se cumplieran son: del sector solidario, sus códigos de buen gobierno cuentan con más de seis meses desde su fecha de adopción o de actualización, con más de 1000 asociados, son fondos de empleados cuya empresa patrocinadora

se desarrolla en actividad educativa, caja de compensación, seguridad, financiera y cooperativa respectivamente. Ver anexos 4 y 5.

Para lograr los objetivos propuestos, se realizó un análisis de los puntos claves en el código de cada fondo: estableciendo que todos sí consideraron estos puntos importantes y ofrecen seguridad e integran en sus documentos la información y pertinencia de la norma respecto a la suficiencia o identidad. Cumpliendo el gran objetivo de la guía según circular No. 005 de la Supersolidaria:

Mitigar, minimizar y/o controlar los riesgos inherentes a la toma de decisiones; como también mejorar las relaciones entre los asociados, órganos de administración, vigilancia y control y usuarios de los servicios que prestan las organizaciones del sector solidario. También busca promover, a través de las prácticas de buen gobierno, una mayor transparencia y la participación de los asociados de las entidades solidarias. (Ministerio de Hacienda y Crédito Público - Superintendencia de Economía Solidaria, 2013).

De lo anterior se puede inferir que a través del gobierno corporativo se tratan de proteger los intereses de los asociados, por esto, la aplicación sugerida por la guía está dedicada de manera exclusiva a que se adopten para no poner en riesgo mayor el interés social que se basan en la credibilidad de los asociados y de los administradores de las mismas, de manera personal.

Se encuentra que existe cierto número de coincidencias contenidas en informes y códigos, dicha coincidencia, radica en reconocer algunos principios, reglas y medidas, como referente general y objetivamente válidos puesto que, cada región, cada ordenamiento nacional, territorial, cada empresa, cada sector económico, cuenta con alguna particularidad que puede ofrecer perfiles propios e interesantes para dicho código.

En América Latina se ha avanzado en el nivel de concientizar a los diferentes actores sobre este tema, sin embargo persisten varios retos importantes:

No tener claras las expectativas sobre sus objetivos económicos, sociales y políticos con las entidades donde actúan como asociados.

La ausencia de actores y grupos de interés de las entidades que monitoreen (premién y castiguen) sistemáticamente las prácticas de gobierno corporativo.

La ausencia de marcos regulatorios para las entidades que reconozcan condiciones especiales para poder actuar en entornos empresariales competitivos.

El bajo reconocimiento y aplicación de reglas que propendan por la protección de los accionistas minoritarios y por el trato equitativo a los diferentes tipos de accionistas, que faciliten el ejercicio de sus derechos y la comunicación con los administradores.

La deficiencia en los procesos de postulación y selección de miembros de la junta directiva, que permitan empoderar completamente a este órgano e incrementar su nivel de profesionalismo e independencia.

El desconocimiento y baja efectividad de los procesos de rendición de cuentas que coadyuven a preservar la sostenibilidad y transparencia de las entidades y actúen como procesos compromisorios de los administradores.

En general, un nivel bajo de transparencia que se evidencia en una muy limitada revelación de información financiera y no financiera, que permita a los mercados y al público en general tomar decisiones o asumir posiciones frente a las entidades.

En la investigación de cuales fondos de empleados ya han adoptado CBG, no se logró encontrar información al respecto y los contactados de forma telefónica permiten concluir que

están en proceso de elaboración, precisamente para dar cumplimiento a la circular No. 005 de la Supersolidaria; aunque no se encuentra mucha información sobre fondos de empleados que hayan adoptado su Código de Buen Gobierno, la guía y el compromiso de los directivos lograrán una mayor cobertura en el corto plazo.

3.3 PROPUESTA DE CÓDIGO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA FEGOCCIDENTE

3.3.1 Introducción

La elaboración del CGC para el fondo de empleados de FEGOCCIDENTE, surgió como necesidad a raíz de una solicitud de la Superintendencia de Economía Solidaria en el año 2013. Con esa solicitud, se comenzó a trabajar en conjunto con la gerente y la junta directiva del fondo, lo que significó un gran reto ya que se debía establecer una estrategia equilibrada que cumpliera con los tiempos.

Lo primero que se hizo fue revisar la documentación de FEGOCCIDENTE, que pudiera servir de base. Dado que el modelo de gobierno corporativo debe responder a la cultura organizacional, los documentos como los estatutos, la estrategia de negocios, procedimientos, normas, políticas, etc. fueron el marco referencial para comenzar la construcción. La estrategia del negocio fue fundamental, ya que allí encontramos la visión a mediano plazo, y los requerimientos internos y externos para lograrlo.

Aunque FEGOCCIDENTE no tenía un código de gobierno como tal, si había desarrollado hacía varios años un documento que compendia los estatutos aplicados al fondo y que fueron

una referencia importante sobre la forma de operar de la entidad, esa base la proporciono la gerente del fondo.

Con la gerente se realizaron cinco sesiones de trabajo de medio día. Con el material producido en las sesiones de trabajo y con el apoyo del asesor jurídico de la compañía patronal se logró consolidar, resumir y redactar de manera que quedaran enunciados claros y concretos. Éstos se llevó a una discusión con la gerente para revisión final y consolidación (esto se realizó en una sola sesión de trabajo).

El documento integrado se entregó a la Junta Directiva en pleno, quien fue la encargada de aprobarlo y hacerle correcciones menores. Con el documento pre-aprobado desde el punto de vista de contenido, se decidió que FEGOCCIDENTE tendría un ejemplar del Código de gobierno completo, muy bien diseñado de forma física y un link en internet que permita a sus asociados y aliados estratégicos consultar y conocer los principios fundamentales que regirán a FEGOCCIDENTE.

3.3.2 Código de gobierno corporativo para FEGOCCIDENTE

FEGOCCIDENTE en cumplimiento a lo establecido en sus estatutos sociales y con el fin de implantar las disposiciones tendientes a la identificación y divulgación de los principales compromisos de la entidad, ha adoptado el presente código de buen gobierno, aprobado por la junta directiva mediante el acta No. 105 del 9 octubre de 2014, con el objeto de que sus colaboradores y asociados conozcan las medidas específicas respecto del gobierno de la entidad, su conducta y su información, para asegurar el respeto de los derechos de estos, como la adecuada administración de sus asuntos y el conocimiento de su gestión.

FEGOCCIDENTE es una empresa asociativa de derecho privado, y de origen legal sometido al control y vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria, cuyo objeto principal es fomentar la solidaridad, el compañerismo entre sus asociados, el ahorro, el suministro de créditos y la presentación de diversos servicios de índole social que mejoren las condiciones económicas, sociales, culturales, recreativas, educativas, de seguridad social, vivienda y de mejoramiento de la calidad de vida de los asociados. Igualmente auspiciar la creación de proyectos comerciales, empresariales para el desarrollo económico del fondo de empleados FEGOCCIDENTE y sus asociados; está constituida como sociedad sin ánimo de lucro, y con domicilio principal en la ciudad de Santiago de Cali, departamento del Valle del Cauca y su radio de acción comprenderá todo el territorio nacional de la República de Colombia.

Está regida por las disposiciones legales y vigentes, bajo el marco conceptual de la economía solidaria, su duración es indefinida, pero podrá disolverse y liquidarse en cualquier momento, en los casos, en la forma y términos previstos por la Ley y los estatutos.

FEGOCCIDENTE acata y cumple todas las normas vigentes que resulten aplicables a su actividad, y conduce responsablemente sus negocios de manera honesta, mediante una gerencia permanente de una cultura corporativa basada en valores.

En cumplimiento de lo dispuesto en los estatutos sociales y en las normas vigentes, ha adoptado el presente código de buen gobierno, mediante el cual se provee un marco que define derechos y responsabilidades, y consolida principios, valores y prácticas de interacción que permiten preservar la ética empresarial, garantizar la transparencia en la gestión de sus procesos, administrar sus negocios, reconocer y garantizar el respeto de los derechos de los asociados y

divulgar toda la información relacionada con el Fondo que deba ser conocida tanto por sus asociados como por las entidades encargadas de su inspección, vigilancia y control.

Las prácticas establecidas en este código de buen gobierno, son un complemento de lo que se establece en los estatutos del fondo y determinan el marco de referencia para el desempeño de las actividades que sean requeridas para su normal funcionamiento, con el fin de incentivar la confianza de los asociados hacia su respectiva gestión, disminuir la existencia de conflictos entre las partes interesadas, fortalecer la adecuada administración mitigando los riesgos relacionados con la misma y mejorar la capacidad para la toma de decisiones.

Atendiendo a los principios de transparencia, eficiencia e integridad, el código de buen gobierno del fondo de empleados de FEGOCCIDENTE, proporciona un compendio de políticas y normas de buenas prácticas organizacionales que generan elementos constitutivos de cultura organizacional, mediante las cuales, se define un marco de actuación para la asamblea general de los asociados, la junta directiva, el gerente, el contador y el revisor fiscal, incluidos sus empleados cualquiera que sea su vinculación laboral, empleados temporales o suministrados por terceros y en general, toda persona que asesore o preste servicios al fondo.

Este código de buen gobierno, proporciona mecanismos que aseguran la existencia y puesta en práctica de procedimientos que permiten balancear la gestión de cada órgano y su respectivo control para permitir la adopción de decisiones de acuerdo con el mejor interés del Fondo.

Por tal razón, el código de buen gobierno del fondo de empleados FEGOCCIDENTE mantendrá actualizadas sus políticas y normas, las cuales serán divulgadas de manera impresa junto con los Estatutos y Reglamentos de Crédito del Fondo.

3.3.2.1 Visión

En el año 2017 seremos preferidos por la competitividad de nuestros servicios, la educación financiera y los retornos económicos y sociales.

3.3.2.2 Misión

Somos una empresa de economía solidaria que presta servicios financieros y aporta a la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial de las compañías vinculadas. Promueve la educación financiera, gestiona negocios de bajo riesgo y alianzas en beneficio de sus asociados.

3.3.3.3 Valores y principios corporativos

Valores. La gerencia general debe velar por el fiel cumplimiento de los valores corporativos. Para garantizar una administración transparente y cumplir con el enunciado anterior, FEGOCCIDENTE fundamenta las actividades y actuaciones de sus funcionarios en la normatividad vigente y en los valores que se describen a continuación.

Solidaridad: buscamos alcanzar el bienestar de los asociados, a través de la igualdad, fraternidad y ayuda mutua.

Compromiso: cumplimos con nuestras obligaciones contraídas con nuestros asociados, clientes y comunidad.

Ayuda mutua: buscamos cooperación, reciprocidad y trabajo en equipo entre los asociados que logre beneficio mutuo.

Lealtad: somos fieles ante los compromisos pactados con lo que creemos, con nuestros ideales y con el entorno.

Principios

- Participación de los asociados
- Administración democrática
- Satisfacción de necesidades
- Ética y equidad

3.3.3.4 Capítulo I. Organización administrativa

La dirección y administración del fondo de empleados FEGOCCIDENTE estará a cargo de la asamblea general, de la junta directiva y del gerente.

Artículo 1. Asamblea general de asociados. La asamblea general de asociados será la máxima autoridad para gobernar y regir los destinos del fondo y estará constituida por la totalidad de los asociados hábiles y por consiguiente, sus decisiones serán obligatorias para todos los asociados.

Las reuniones de la asamblea serán presididas por el presidente de la junta directiva, en su defecto por el vicepresidente, el gerente o a falta de los anteriores, por el asociado que designe la asamblea.

Tanto las reuniones ordinarias, como las extraordinarias de la asamblea general de asociados, en lo relativo a la convocatoria, quórum, actas, documentos y funciones, se realizarán de acuerdo con las condiciones previstas en los estatutos del fondo.

Artículo 2. La junta directiva

2.1 Elección de la junta directiva

La junta directiva de FEGOCCIDENTE, es elegida por la asamblea general de asociados mediante el sistema de cociente electoral o bajo el sistema uninominal, para un período dos (2) años.

De conformidad con lo anterior, se divide el número total de votos por el de las personas que se trate de elegir; cada lista se escrutará siguiendo el cociente en el número de votos emitidos por la misma y si quedaran puestos por proveer, estos corresponderán a los residuos, en orden descendente; en caso de empate en los residuos, decidirá la suerte.

2.2 Composición

La junta directiva se compone de cinco (5) miembros principal o directores elegidos por la asamblea general de asociados.

Cada uno de los cinco (5) miembros de la junta directiva tendrá un suplente que se elegirá conjuntamente con el principal y en la forma señalada por los estatutos sociales. Los miembros suplentes de la junta directiva reemplazarán a los principales en sus faltas temporales o definitivas, o cuando el principal se abstenga o se excuse de concurrir a las correspondientes reuniones. Los directores suplentes podrán ser llamados a las reuniones, aun en los casos en los que no les corresponda asistir cuando a juicio de los principales o del gerente de la entidad, la importancia del asunto a tratar requiera su presencia. En tales casos, tendrán voz pero no voto, salvo desde luego, que concurran en lugar de alguno o algunos de los principales.

La junta directiva tendrá un presidente elegido por esta parte, para todo el período de la junta. El presidente podrá convocar a la junta directiva para reuniones ordinarias o extraordinarias, le corresponde presidir de la junta directiva y asamblea general de asociados y suscribir las actas y los documentos que de ella emanen. En caso de falta absoluta del presidente se procederá al nombramiento de un nuevo presidente.

2.3 Funciones del gerente en la junta directiva

El gerente y su suplente, no podrán ser miembros de la junta directiva. Si fuere designado de su seno dejará de pertenecer a ella y si fuere miembro principal de la misma de inmediato y de pleno derecho entrará a reemplazarlo su suplente.

El gerente tendrá voz pero no voto en las deliberaciones de la junta y su asistencia será obligatoria a las reuniones, a menos que la misma disponga otra cosa.

2.4 Funciones de la junta directiva

La junta directiva tendrá atribuciones suficientes para ordenar que se ejecute o celebre cualquier acto o contrato comprendido dentro del objeto social de la compañía, y para tomar las determinaciones necesarias en orden a que la entidad cumpla sus fines.

La junta directiva tiene las facultades administrativas y poderes necesarios para llevar a cabo el objeto y los fines de la entidad. Corresponde a ésta especialmente:

a. Designar al gerente del fondo y a su suplente, removerlos libremente en cualquier tiempo y fijar la remuneración del gerente. Para el caso de la entidad el gerente es nómina de la entidad patronal.

b. Cumplir y hacer cumplir el estatuto, los reglamentos y mandatos de la asamblea general.

c. Expedir su propio reglamento y demás que considere necesarios y convenientes.

d. Presentar a la asamblea general, en asocio del gerente, el informe sobre las labores administrativas desarrolladas, el balance general y el estado de resultados con sus comentarios al cierre de operaciones del respectivo ejercicio, así como el proyecto de destinación de los excedentes y demás informes que estime convenientes.

e. Aprobar o improbar los créditos que soliciten los asociados de acuerdo con el reglamento de la misma en casos especiales en los cuales el comité de crédito no pueda resolver, y por cuantías superiores a 125 smmlv. Así mismo aprobará o improbará los créditos a miembros de junta directiva, -comités de control social y del gerente.

f. Examinar, de acuerdo al corte de las reuniones, los estados financieros, el balance y elaborar el presupuesto para el siguiente ejercicio.

g. Establecer los servicios y dependencias del fondo y dictar las reglamentaciones correspondientes y las previstas en los presentes estatutos.

h. Establecer la planta de personal, y autorizar al gerente para el nombramiento de los empleados que la junta considere conveniente.

i. Autorizar al gerente para contratar por cuantías superiores a diez (10) salarios mínimos mensuales y facultarlo para adquirir, enajenar o gravar bienes y derechos para FEGOCCIDENTE.

j. Convocar a la asamblea general a sesiones ordinarias y extraordinarias.

k. Decidir sobre el ingreso, suspensión, exclusión, y reingreso de los asociados, y reglamentar los reintegros de aportes y de ahorros a que haya lugar, de acuerdo con la ley y los presentes estatutos.

l. Proponer a la asamblea general las modificaciones o adiciones a los estatutos cuando lo estime conveniente, y

m. Vigilar el establecimiento de las fianzas que deben prestar quienes desempeñen cargos de responsabilidad y manejo, de acuerdo con la ley, exigir su presentación y hacerlas efectivas si fuere el caso.

n. Resolver sobre la afiliación del fondo a organismos de grado superior o a instituciones auxiliares del sector de la economía solidaria.

o. Aprobar convenios de servicios con instituciones de carácter privado y público de acuerdo con lo establecido en la ley.

p. Decidir sobre el ejercicio de acciones judiciales que se intenten contra el fondo o por éste contra los asociados o terceros, y transigir o someter a arbitramento cualquier asunto litigioso que la entidad tenga que afrontar como demandante o demandado.

q. Cumplir y hacer cumplir los mandatos de la asamblea general, las disposiciones de los presentes estatutos, las reglamentaciones y acuerdos aprobados por la entidad.

r. Las demás que le asigne la asamblea o los estatutos. Al respecto se consideran atribuciones implícitas de este órgano las de dirección y administración no asignadas expresamente a la asamblea general o al gerente.

S. Adoptar las modificaciones al código de buen gobierno.

2.5 Deberes de los miembros de la junta directiva

En cumplimiento de sus funciones, como administradores de la entidad, los miembros de la junta directiva deberán:

- a. Realizar los esfuerzos conducentes al adecuado desarrollo del objeto social.
- b. Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones legales o estatutarias.
- c. Velar porque se permita la adecuada realización de las funciones encomendadas a la revisoría fiscal.
- d. Guardar y proteger la reserva comercial e industrial del fondo de empleados.
- e. Abstenerse de utilizar indebidamente información privilegiada.
- f. Dar un trato equitativo a todos los asociados y respetar el ejercicio del derecho de inspección de todos ellos.

G. Abstenerse de participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, en actividades que impliquen competencia con la entidad o en actos respecto de los cuales exista conflicto de intereses, salvo autorización expresa de la junta de asociados en el caso del gerente, o de la asamblea general de asociados en el caso de los miembros de junta directiva.

2.6 Responsabilidad de los miembros de la junta directiva

Los miembros de la junta directiva responderán, en su carácter de administradores, solidaria e ilimitadamente de los perjuicios que por dolo o culpa ocasionen a la entidad, a los asociados o a terceros. No están sujetos a dicha responsabilidad quienes no hayan tenido conocimiento de la acción u omisión o hayan votado en contra del riesgo y cuando no la ejecuten. En los casos de incumplimiento o extralimitación de sus funciones, violación de la ley o estatutos, se presumirá su culpa. De igual manera se presumirá la culpa cuando hayan propuesto o ejecutado la decisión sobre distribución de utilidades en contravención a lo previsto en el artículo 151 del código de comercio y demás normas sobre la materia. En este último caso responderán por las sumas dejadas de repartir o distribuidas en exceso y por los perjuicios a que haya lugar.

Artículo 3. El gerente

3.1 Nombramiento del gerente

El gerente es el representante legal de la entidad, principal ejecutor de las decisiones de la asamblea general y de la junta directiva y, superior jerárquico de todos los funcionarios y empleados excepto de quienes dependan de la revisoría fiscal.

El gerente y su suplente serán designados por la junta directiva y podrán ser elegidos y removidos libremente, casos en las cuales se requiere el voto favorable de la mayoría absoluta de los miembros de la junta directiva.

Parágrafo. El suplente del gerente reemplazará a éste en sus ausencias temporales accidentales o definitivas y le serán aplicables las mismas funciones disposiciones y facultades de aquél, mientras la junta directiva hace la designación del titular y/o este asume el correspondiente cargo.

3.2 Requisitos

Para entrar a ejercer el cargo de gerente se tendrá en cuenta la capacidad y aptitudes personales, el conocimiento, integridad ética y destreza, se requiere:

- a. No haber sido sancionado por las entidades gubernamentales que ejercen el control, inspección y vigilancia sobre las entidades públicas, privadas y organizaciones de economía solidaria.
- b. Acreditar formación, debidamente certificada, sobre economía solidaria o comprometerse adquirirla dentro de los tres (3) meses siguientes.
- c. No está in curso de las inhabilidades e incompatibilidades estatutarias.
- d. Los demás requisitos que señale la junta directiva.
- e. Condiciones de solvencia moral en todos los actos públicos y privados.
- f. Condiciones de aptitud e idoneidad, particularmente en los aspectos relacionados con el objeto social del fondo.
- g. Formación y capacitación en asuntos cooperativos, técnicos y legales, los cuales tengan que ver con el ejercicio de su cargo.
- h. Gozar de excelentes relaciones interpersonales.
- I. Acogerse a la normatividad vigente.

3.3 Funciones del gerente

Son funciones del gerente: ejecutar los acuerdos y resoluciones de la asamblea general y de la junta directiva.

- a. Nombrar y remover a los empleados de FEGOCCIDENTE.

- b. Rendir los informes que solicite la junta directiva.
- c. Autorizar todas las operaciones de crédito a los asociados que cumplan con los requisitos estatutarios y reglamentarios con sujeción al presupuesto anual aprobado por la junta directiva.
- d. Ordenar el pago de los gastos ordinarios y extraordinarios con sujeción al presupuesto y atribuciones señaladas por la junta directiva.
- e. Enviar oportunamente los informes requeridos por los organismos competentes.
- f. Presentar a la junta directiva para su aprobación el presupuesto anual y los planes y programas para el desarrollo del fondo de empleados y cumplimiento de su objeto social.
- g. Ejecutar y hacer ejecutar todas las operaciones necesarias para que FEGOCCIDENTE cumpla sus fines, sujetándose al estatuto, a las determinaciones de la asamblea general y atribuciones señaladas por la junta directiva.
- h. Decidir sobre el ejercicio de acciones judiciales y transigir cualquier litigio que tenga FEGOCCIDENTE o someterlo a arbitramento, previo concepto de la junta directiva, cuando el negocio exceda los límites fijados en el presente estatuto.
- i. Representar FEGOCCIDENTE en asuntos de negocios y relaciones públicas procurando mantener la imagen que corresponde a los fines que persigue el FEGOCCIDENTE.
- j. Presentar el balance mensual y resultados de FEGOCCIDENTE, a la junta directiva.
- K. Las demás que le asigne el presente estatuto, los reglamentos y la junta directiva.

3.4 deberes del gerente

En cumplimiento de sus funciones, como administradores de la entidad, el gerente y sus suplentes deberán:

- a. Realizar los esfuerzos conducentes al adecuado desarrollo del objeto social.
- b. Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones legales o estatutarias.
- c. Velar porque se permita la adecuada realización de las funciones encomendadas a la revisoría fiscal.
- d. Guardar y proteger la reserva comercial e industrial del fondo de empleados.
- e. Abstenerse de utilizar indebidamente información privilegiada.
- f. Dar un trato equitativo a todos los asociados y respetar el ejercicio del derecho de inspección de todos ellos.

G. Abstenerse de participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, en actividades que impliquen competencia con la entidad o en actos respecto de los cuales exista conflicto de intereses, salvo autorización expresa de la junta directiva en el caso del gerente, o de la asamblea general de asociados en el caso de los miembros de junta directiva.

3.5 Responsabilidad del gerente

El gerente y su suplente deberán responder en su carácter de administradores, solidaria e ilimitadamente de los perjuicios que por dolo o culpa ocasione a la entidad, a los asociados o a terceros. No estarán sujetos a dicha responsabilidad siempre y cuando no haya tenido conocimiento de la acción u omisión o haya votado en contra, y que no las haya ejecutado. En los casos de incumplimiento o extralimitación de sus funciones, violación de la ley o los estatutos, se presumirá culpa.

Estarán sujetos a los deberes y responsabilidades anteriormente señaladas, los funcionarios de la entidad que cumplan funciones como representante legal o suplente.

3.6 control interno de la compañía a cargo del gerente en relación a sus empleados

El control interno en la compañía, está en cabeza del gerente, pero mediante el empoderamiento y la delegación existente en toda la organización, a través de cada uno de los procesos, opera de la siguiente forma:

Es descentralizado o distribuido en su parte operativa, en el día a día. Este es el control que todos los encargados de procesos y actividades deben ejercer, y que exige un claro conocimiento de las políticas, procedimientos, reglamentos, previamente establecidos. El control interno es responsabilidad de cada persona y por lo tanto, la política de la compañía es el autocontrol.

Es centralizado en su parte estratégica. Este se logra con el apoyo del gerente, responsable de evaluar el cumplimiento de los procedimientos, normas y políticas establecidas por el fondo

Artículo 4. Políticas de selección y remuneración

4.1 Selección de personal

Esta función está tercerizada y se inicia con una requisición por parte del gerente del fondo a la empresa encargada del proceso de selección.

Para el reclutamiento de candidatos se tiene en cuenta, en primera instancia, los empleados que reúnan los requisitos exigidos para el cargo vacante. De no existir la posibilidad de un ascenso o promoción se procede a la búsqueda de candidatos externos.

El proceso de selección se fundamenta en el perfil establecido en los perfiles de cargos, que contiene los requisitos de educación, experiencia, habilidades y características personales mínimas necesarias para cumplir adecuadamente con el objetivo o propósito del cargo.

4.2 Remuneración

Los salarios de los diferentes cargos se fijan de acuerdo con análisis de mercado laboral.

La administración de los salarios se hace con base en directrices gubernamentales, estructura salarial y situación financiera de la entidad.

La junta directiva aprobará los casos excepcionales en los cuales se determinen beneficios adicionales o incentivos económicos para el personal de la entidad, siempre que corresponda a buenos resultados en el ejercicio social y existan suficientes bases para su aprobación.

4.3 Reglamento interno de trabajo

En el reglamento interno de trabajo se señalan los deberes y obligaciones de los trabajadores; la escala de faltas y sanciones disciplinarias; los procedimientos para comprobación de faltas y formas de aplicación de las sanciones disciplinarias, de acuerdo a los requisitos establecidos en la ley.

3.3.3.5 Capítulo II. De los asociados

Artículo 5. Variabilidad y carácter de asociados

El número de asociados de FEGOCCIDENTE, es variable e ilimitado. Tienen el carácter de tales, las personas que habiendo suscrito el acta de constitución o admitidas posteriormente, permanecen afiliadas y están debidamente inscritas en el registro social de FEGOCCIDENTE.

Artículo 6. Calidad del vínculo de asociación y requisitos de ingreso.

Pueden aspirar a ser asociados de FEGOCCIDENTE, las personas naturales que tengan vínculo laboral con la empresa Gases de Occidente S.A. E.S.P, con el fondo de empleados FEGOCCIDENTE y los que estando vinculados a la empresa que genera el vínculo de asociación

y al fondo de empleados adquieran su pensión, también de varias sociedades en las que se declare la unidad de empresa o de matrices o subordinadas, o de entidades principales y adscritas y vinculadas o de empresas que se encuentren integradas conformando un grupo empresarial.

PARÁGRAFO PRIMERO: Para situaciones no descritas en este artículo, la junta directiva decidirá.

Quienes reúnan las condiciones señaladas y deseen asociarse deberán cumplir los siguientes requisitos:

- a. Presentar solicitud de ingreso.
- b. Ser legalmente capaz.
- c. Ser aceptado como asociado por la junta directiva, órgano que en todos los casos aprobará los ingresos.
- d. Autorizar a la empresa que genera el vínculo asociativo o entidades correspondientes, para que retenga de su salario básico mensual, con destino a FEGOCCIDENTE la suma correspondiente para cubrir el valor de la cuota periódica de aportes sociales, ahorros permanentes y todo tipo de deducción a que haya lugar por la vinculación como asociado al fondo.

PARÁGRAFO SEGUNDO: Se entenderá adquirido el carácter de asociado cuando el asociado, cuando se haya efectuado su primer descuento y se registrará en el libro de asociados. La administración verificará el cumplimiento de los requisitos para validar el respectivo ingreso del nuevo asociado.

Artículo 7. Derechos de los asociados

Todos los asociados tendrán los siguientes derechos fundamentales, y los demás consagrados en los estatutos y reglamentos en igualdad de condiciones:

- a. Utilizar o recibir los servicios que preste FEGOCCIDENTE y realizar con él las operaciones contempladas en el estatuto.
- b. Participar en las actividades FEGOCCIDENTE y en su administración, control y vigilancia mediante el desempeño de cargos sociales.
- c. Ser informados de la gestión de FEGOCCIDENTE de acuerdo con las prescripciones estatutarias, reglamentarias y de la asamblea general de asociados.
- d. Ejercer actos de decisión y de elección en las asambleas generales, o de delegados, en condiciones que garanticen la igualdad de los asociados, sin consideración a sus aportes, en los estatutos y reglamentos.
- e. Fiscalizar la gestión del fondo por medio de los órganos estatutarios de control, examinar los libros, estados financieros, balances, archivos y demás documentos pertinentes en la oportunidad y de acuerdo con los requisitos que prevean los estatutos o los reglamentos.
- f. Retirarse voluntariamente.
- g. Presentar a la junta directiva y a los organismos directivos, proyectos e iniciativas que tengan por objeto el mejoramiento del Fondo.

Los demás que establezcan la ley, los estatutos y los reglamentos.

El ejercicio de los derechos estará condicionado al cumplimiento de los deberes y obligaciones y al régimen disciplinario interno.

Artículo 8. Deberes de los asociados

Todos los asociados tendrán los deberes y obligaciones previstas en los estatutos y reglamentos con criterio de igualdad.

Serán deberes fundamentales de los asociados:

- a. Adquirir conocimientos sobre los objetivos, características y funcionamiento de los fondos de empleados en general y de FEGOCCIDENTE en particular.
- b. Cumplir las obligaciones derivadas de su vinculación con FEGOCCIDENTE.
- c. Comportarse con espíritu solidario frente al Fondo y sus asociados.
- d. Acatar las normas estatutarias y las decisiones tomadas por los órganos de administración y control.
- e. Cumplir oportunamente con las obligaciones de carácter económico y demás derivados de su asociación al Fondo.
- f. Abstenerse de efectuar actos que afecten la estabilidad económica y el prestigio social del Fondo.
- g. Comprometerse a hacer aportes sociales individuales y periódicos y a ahorrar en forma permanente, en los montos que establezcan los estatutos o la asamblea general, y
- h. Usar adecuadamente los servicios de FEGOCCIDENTE
- i. Desempeñar con diligencia y eficacia los cargos y comisiones que le hayan sido encomendados.
- j. Los demás que establezca la ley, los estatutos y los reglamentos.

PARAGRAFO PRIMERO: La responsabilidad de los Asociados para con FEGOCCIDENTE de conformidad con la ley se limitará a los aportes sociales individuales que estén obligados a pagar y suplementariamente hasta el valor de sus ahorros permanentes.

PARAGRAFO SEGUNDO: En los suministros, créditos y demás relaciones contractuales para con el Fondo, los asociados responderán personalmente en la forma que se estipule en los reglamentos o en el respectivo documento de pago.

Artículo 9. De la pérdida del carácter de asociado

El carácter de asociado de FEGOCCIDENTE se pierde por cualquiera de las siguientes causas:

Por renuncia voluntaria.

Por desvinculación laboral de la entidad o entidades que determine el vínculo de asociación.

Por exclusión debidamente adoptada y

Por muerte.

Artículo 10. Renuncia voluntaria

Cuando un asociado se quiera desvincular del fondo de empleados, su solicitud será aceptada en virtud del derecho fundamental de la libre asociación y retiro, sin perjuicio de las acciones disciplinarias que la entidad inicie o haya iniciado en su contra. Tampoco debe condicionarse el

retiro del asociado a la existencia de obligaciones económicas, independientemente del monto de sus aportes y ahorros. La recuperación de estos recursos dependerá de la gestión administrativa.

Se entenderá que la fecha de retiro corresponde a la de la solicitud escrita radicada por el asociado en la entidad, y no está sujeta a la fecha en que se reúne el órgano competente para conocimiento del hecho.

La devolución de los aportes se realizará en un término no superior a 60 días, salvo en los casos en que el fondo de empleados, al momento de la solicitud presente resultados económicos negativos, donde se efectuará retención proporcional a los aportes mediante un factor determinado y entrar a disminuir las pérdidas acumuladas registradas en el balance, bien sea de ejercicios anteriores o del ejercicio en curso.

PARAGRAFO: Una vez formalizada la desvinculación del asociado de FEGOCCIDENTE y este decida retirarse y no reclamar los saldos a su favor con la salvedad de que la notificación se realizará con dos cartas enviadas por correo certificado al último domicilio registrado en FEGOCCIDENTE informando que los saldos a su favor se encuentran a su disposición, igualmente se deberá publicar dos avisos en el periódico de amplia circulación del domicilio principal informando que dentro de los cinco días siguientes a la publicación del mismo deben hacerse presentes las personas que se crean con el mayor o menor derecho sobre los saldos de la cuenta del ex asociado, debiendo acreditarlo por el medio más idóneo, si pasados dos años no se hace presente, los dineros se destinarán al fondo de bienestar social o el que a consideración de la junta directiva deba abonarse, siempre y cuando sea de los fondos irrepartible.

Artículo 11. Reingreso posterior a renuncia voluntaria

El asociado que por retiro voluntario dejase de pertenecer a FEGOCCIDENTE y desee reincorporarse, deberá llenar los requisitos establecidos para nuevos asociados y tener en cuenta:

- a. El primer reingreso puede hacerse seis (6) meses después de la fecha de retiro.
- b. Para un segundo reingreso deberá pagar lo correspondiente a un 10% de un salario mínimo legal y esperar doce (12) meses después de su retiro.
- c. Para un tercer reingreso deberá pagar lo correspondiente al 50% de un salario mínimo legal y deberá esperar a que transcurran doce (12) meses a partir de la fecha de su reintegro para solicitar un préstamo.
- d. Los asociados que fuesen excluidos o superen la tercera solicitud de reingreso no podrán volver a ingresar a FEGOCCIDENTE.

Artículo 12. Desvinculación laboral de la entidad empleadora.

La desvinculación laboral de la entidad patronal que determina el vínculo de asociación, implica la pérdida inmediata del carácter de asociado, la cual será decretada por la junta directiva en la reunión siguiente a la fecha en que se tenga conocimiento del hecho.

PARAGRAFO. Las personas que hayan perdido la calidad de asociados por desvinculación laboral de la entidad patronal y posteriormente reingresen a ella, podrán solicitar nuevamente su afiliación sin sujeción a término alguno y cumpliendo solamente los requisitos exigidos a quienes ingresen por primera vez.

Con excepción de aquellos que en el momento de su desvinculación estén cumpliendo con alguna sanción, caso en el cual deberán terminar de cumplirla.

Artículo 13. Exclusión de asociados

Los asociados de FEGOCCIDENTE, perderán el carácter de tales, cuando se determine su exclusión por las causales previstas en el estatuto y agotando el procedimiento señalado, el cual garantiza el derecho a su defensa.

Los asociados que se retiren o sean excluidos del fondo serán responsables de las obligaciones contraídas por él con terceros dentro de los límites del artículo precedente.

Artículo 14. Fallecimiento del asociado

En caso de fallecimiento del asociado se entenderá perdida la calidad de asociado a partir de la fecha de ocurrencia del deceso y la junta directiva formalizará la desvinculación en la reunión siguiente a la fecha en que se tenga conocimiento del hecho mediante la presentación del registro civil de defunción o copia de sentencia judicial, según el caso.

PARAGRAFO: una vez formalizada la desvinculación por muerte del asociado FEGOCCIDENTE deberá publicar dos avisos en el periódico de amplia circulación del domicilio principal informando que dentro de los cinco días siguientes a la publicación del mismo deben hacerse presentes las personas que se crean con el mayor o menor derecho sobre los saldos de la cuenta del ex asociado, debiendo acreditarlo por el medio más idóneo, salvo en los casos que por el monto deban entrar en proceso de sucesión. Si pasados dos años nadie se presenta a reclamar los saldos de la cuenta del asociado fallecido, los mismos serán destinados para el fondo de

bienestar social o el que a consideración de la junta directiva deba abonarse, siempre y cuando sea de los fondos irrepartible.

Artículo 15. Efectos de la pérdida de la calidad de asociado

A la desvinculación del asociado por cualquier causa se le retirará del registro social, se dará por terminado el plazo de las obligaciones pactadas a favor de FEGOCCIDENTE, se efectuarán los cruces y compensaciones necesarias y se entregará el saldo de las sumas que resulten a su favor por aportes sociales individuales, ahorros y demás derechos económicos que posea.

Igualmente y en caso de quedar saldos a favor FEGOCCIDENTE, este podrá optar de común acuerdo con el asociado desvinculado a estipular un plazo para el pago total del saldo de la obligación o prorrogar los efectos según lo pactado en el título valor, sin perjuicio que el FEGOCCIDENTE como consecuencia de la terminación del plazo, haga exigible inmediatamente el saldo de la obligación.

Artículo 16. De la responsabilidad de los asociados.

La responsabilidad de los asociados para con FEGOCCIDENTE de conformidad con la ley se limitará a los aportes sociales individuales que estén obligados a pagar y suplementariamente hasta el valor de sus ahorros permanentes.

En los suministros, créditos y demás relaciones contractuales para con el fondo, los asociados responderán personalmente en la forma que se estipule en los reglamentos o en el respectivo documento de pago.

3.3.3.6 Capítulo III. Régimen disciplinario

Artículo 17. Mantenimiento de la disciplina social y sanciones

Corresponde a la asamblea general, a la junta directiva y al comité de control social, mantener la disciplina social en el FEGOCCIDENTE y ejercer la función correccional, para lo cual podrá aplicar a los asociados las siguientes sanciones:

Amonestaciones.

Multas y demás sanciones pecuniarias.

Suspensión del uso de servicios, y

Suspensión total de derechos.

Exclusión.

Artículo 18. Amonestación

El comité de control social, previa investigación breve y sumaria, en la cual oírán en descargos al investigado, podrá hacer amonestaciones a los asociados que cometan faltas a sus deberes y obligaciones legales y estatutarias, de las cuales se dejara constancia en el registro social, hoja de vida o archivo individual, una vez cumplido el debido proceso. Contra esta sanción no procede recurso alguno, no obstante el asociado sancionado podrá presentar por escrito sus aclaraciones, de las cuales también se dejara constancia.

Artículo 19. Sanciones pecuniarias

Por decisión de la asamblea general se podrá imponer multas a los asociados que no concurran a sus sesiones o no participen en eventos eleccionarios, sin causa justificada. El valor de las multas no podrá exceder de diez (10) salarios mínimos diarios legales vigentes y se destinará para actividades del fondo de educación. Igualmente los reglamentos de los diferentes servicios, así como los diversos contratos que suscriba el asociado con el FEGOCCIDENTE podrán contener sanciones pecuniarias tales como intereses moratorios, cláusulas indemnizatorias y demás cobros judiciales por incumplimiento de obligaciones.

PARAGRAFO: Para la imposición de la multa, la asamblea general conformará de su seno un comité para adelantar breve y sumariamente una investigación, para determinar el motivo de la inasistencia del asociado o delegado, o la no participación en los eventos eleccionarios, escuchara en descargos al investigado y observará las pruebas que llegare a presentar. Contra la misma no procede recurso alguno.

Artículo 20. Suspensión temporal del uso de servicios

Los reglamentos de los diversos servicios podrán contemplar suspensiones temporales del uso de ellos por incumplimiento de los asociados en las obligaciones que surgen por la prestación de los mismos. El procedimiento y las particularidades para la aplicación de ésta sanción serán establecidos en el respectivo reglamento.

Artículo 21. Suspensión total de derechos

Si ante la ocurrencia de alguno o de algunos de los casos previstos como causales de exclusión y existieren atenuantes justificaciones razonables o la falta cometida fuere de menor

gravedad o por causa imputable al asociado no se le hubiere efectuado las retenciones salariales respectivas o fuere reincidente en una falta después de ser sancionado. La junta directiva, previo concepto del comité de control social, podrá obviar la exclusión y decretar la suspensión total de los derechos del asociado infractor indicado con precisión el período de la sanción, que en todo caso no podrá exceder de doce (12) meses, y por las siguientes causales:

Por mora durante más de sesenta (60) días en el cumplimiento de sus obligaciones pecuniarias con el fondo.

Por negligencia o descuido en el desempeño de las funciones que se le confíen dentro de FEGOCCIDENTE

Por incumplimiento en los compromisos y deberes adquiridos con el fondo, tanto en virtud de contratos, reglamentos o en los presentes estatutos.

PARÁGRAFO: La suspensión no modificará las obligaciones contraídas ni las garantías otorgadas.

Artículo 22. Exclusión.

Los asociados de FEGOCCIDENTE perderán su carácter de tales, cuando se determine su exclusión, lo cual se podrá hacer si se encuentran incursos en las siguientes causales:

Por violación del estatuto, reglamentos y resoluciones de FEGOCCIDENTE, leyes, decretos y resoluciones en materia de fondos de empleados y economía solidaria.

Por infracciones graves a la disciplina social que puedan desviar los fines de FEGOCCIDENTE.

Por descontar vales, libranzas, pagarés u otros documentos a favor de terceros.

Por ejercer dentro del fondo actividades de carácter político, religioso o racial.

Por la práctica de actividades desleales que puedan desviar los fines de FEGOCCIDENTE

Por servicios del fondo en provecho de terceros.

Por entregar al fondo bienes de procedencia fraudulenta.

Por falsedad o reticencia de los informes y documentos que el fondo requiera.

Por efectuar operaciones ficticias en perjuicio del fondo y de los asociados.

Por reiterado incumplimiento de las obligaciones contraídas FEGOCCIDENTE

Por cambiar la finalidad de los recursos financieros obtenidos del fondo.

Por agredir de palabra o de hecho a los miembros de los órganos de administración y vigilancia o a los empleados de FEGOCCIDENTE.

Artículo 23. Procedimiento para imponer las sanciones contempladas

Para proceder a imponer las sanciones contempladas en el estatuto y en los cuales no se encuentre previsto un procedimiento, se aplicara en todos los casos el siguiente, previo al desarrollo de las etapas procesales según los parámetros mínimos del debido proceso:

Auto de apertura de investigación y comunicación de la misma.

Pliego de cargos al investigado donde se señala las normas presuntamente violadas.

Notificación del pliego de cargos.

Descargo del investigado.

Práctica de pruebas.

Traslado con sus recomendaciones, al órgano de administración competente para aplicar sanciones.

Notificación de la sanción por parte del órgano competente.

Posibilidad de presentación de los recursos a que haya lugar.

Resolución por parte de instancias competentes, de los recursos interpuestos.

23.1 Procedimiento

Auto de apertura de investigación y comunicación de la misma: el comité de control social, adelantará una información breve y sumaria, donde expondrá los hechos sobre los cuales se basa las pruebas, así como las razones legales y estatutarias para imponer la medida sancionatoria. La junta directiva decidirá en pleno, si existe mérito o no para formular cargos al asociado investigado. Decisión que será notificada mediante el mecanismo que más adelante se determina.

Cuando la junta directiva formule cargos contra el asociado investigado, este podrá dentro de los diez (10) días calendario siguiente, a la notificación presentar sus descargos y solicitar

pruebas, las que serán consideradas antes de proferir la decisión de fondo. El término para practicar pruebas no podrá exceder de 15 días calendario.

Una vez vencido el término anterior, y practicadas las pruebas si fueron solicitadas y conducentes, la junta directiva procederá a tomar una decisión de fondo, y en caso de imponer sanción, se requerirá el voto afirmativo de tres miembros de junta. —3 de sus miembros. La sanción se impondrá mediante resolución debidamente motivada y será notificada al asociado sancionado, tal como lo señale el estatuto.

Recursos: notificada la resolución sancionatoria al afectado, este podrá dentro de diez (10) días hábiles siguientes de la notificación interponer el recurso de reposición y de apelación, ante la junta directiva, en escrito debidamente sustentado; el recurso de reposición será resuelto por dicho organismo en la reunión siguiente y en caso de confirmarse la sanción, se concederá el recurso de apelación si ha sido interpuesto, ante la asamblea general. Cuando la sanción consista en exclusión y esta sea confirmada por la junta directiva al resolver el recurso de reposición, concederá el de apelación si fue interpuesto, pero en este evento el asociado tendrá suspendido sus derechos hasta que la asamblea general resuelva en la reunión siguiente a la fecha en que fue concedido, sin perjuicio de cancelar los compromisos económicos contraídos por la prestación de servicios con anterioridad a la decisión que resolvió el recurso de reposición.

Para efectos el recurso de apelación, la asamblea general conformará de su seno una comisión, la cual escuchará al asociado sancionado, observará las pruebas y presentará una información detallada a la asamblea general o de delegados, quien en pleno decidirá el recurso, su pronunciamiento se notificara al asociado en el acto y se aplicara de inmediato.

PARAGRAFO: NOTIFICACIONES: Todas las notificaciones que deban hacerse al asociado investigado se surtirán bajo el siguiente procedimiento: Dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la decisión, el secretario o el representante legal de FEGOCCIDENTE, intentará la notificación personal al asociado, citándolo mediante cualquier medio escrito para que reciba la notificación personal. La situación será enviado a la última dirección que aparezca en el registro social, en caso que no comparezca en el término inicialmente señalado, y al vencimiento del mismo, se fijará una copia de la resolución por el término de cinco (5) días hábiles en las dependencias de FEGOCCIDENTE y copia de la misma se enviará por correo certificado a la última dirección que figure en el registro social. De la fecha de fijación y el término que permaneció fijado se dejará constancia en la resolución y la misma se tendrá como notificada al vencimiento del último día hábil de la fijación en las dependencias de FEGOCCIDENTE.

3.3.3.7 Capítulo IV. Régimen económico

Artículo 24. Del patrimonio

El patrimonio social de FEGOCCIDENTE es variable e ilimitado y estará conformado por:

Los aportes sociales individuales.

Las reservas y fondos permanentes.

Las donaciones y auxilios que reciban con destino a su incremento patrimonial, y

Los excedentes del ejercicio que no tengan destinación específica.

Otros ingresos provenientes de actividades que desarrolle el FEGOCCIDENTE

Artículo 25. Aportes sociales pagados no reducibles

Durante la existencia de FEGOCCIDENTE, el monto mínimo de los aportes sociales pagados no reducibles se establecen en la cuantía de cinco millones de pesos (\$5.000.000), el cual no podrá reducirse durante la vida de la entidad.

Artículo 26. Compromiso económico de los asociados

Todo asociado deberá comprometerse a aportar cuotas sucesivas mensuales y permanentes por un monto mínimo equivalente al tres por ciento (3 %) del salario que devengue y como monto máximo el equivalente al diez por ciento (10%) de su salario mensual ordinario, las cuales serán descontadas de nómina.

Los empleados que tengan un rango de 10 salarios mínimos legales mensuales vigentes en adelante y sean, o quieran ser asociados del fondo podrán aportar una contribución equivalente entre el 2% y el 10% del sueldo que devengue.

Del total de la cuota permanente aquí establecida, veinte por ciento (20%) se llevará a aportes sociales individuales y el restante ochenta por ciento (80%) a una cuenta de ahorros permanentes.

Artículo 27. Aportes sociales individuales - características

Los aportes quedarán afectados desde su origen a favor del FEGOCCIDENTE como garantía de las obligaciones que el asociado contraiga con éste, para lo cual el fondo podrá hacer las respectivas compensaciones. Tales sumas son inembargables y no podrán ser gravadas ni

transferirse a otros asociados o a terceros. Se reintegrarán a los asociados en el evento de su desvinculación por cualquier causa, conforme se establece en el presente estatuto.

Con cargo a un fondo creado por la asamblea general podrá mantenerse el poder adquisitivo de los aportes sociales individuales dentro de los límites establecidos por las disposiciones legales.

PARÁGRAFO PRIMERO: Ningún asociado podrá tener más del diez por ciento (10 %) del total de aportes sociales al fondo.

PARÁGRAFO SEGUNDO: Los asociados autorizarán expresamente al pagador de la empresa que genera el vínculo asociativo, para que de sus sueldos, prestaciones sociales, indemnizaciones o bonificaciones, se hagan las deducciones correspondientes a favor del fondo de empleados y por las obligaciones contraídas.

Artículo 28. Composición de los aportes

El aporte social estará compuesto por las aportaciones ordinarias y extraordinarias que hagan los asociados, las cuales sólo pueden ser satisfechas en dinero.

La sumatoria de los aportes ordinarios y extraordinarios constituye los aportes individuales del asociado y no tienen devolución parcial, ni se pueden cruzar con operaciones activas de crédito, mientras el asociado permanezca vinculado a la organización solidaria. Se podrá llevar a cabo el cruce de aportes con las obligaciones que posea el asociado cuando esté en firme el retiro del asociado (voluntario, exclusión o fallecimiento), previa retención proporcional de aportes en el evento de existir pérdidas y, siempre y cuando no se disminuya el capital mínimo irreducible o

no se afecte el capital requerido para ejercer la actividad financiera o no se afecte el cumplimiento de la relación de solvencia.

Artículo 29. Aportes ordinarios

Son las aportaciones individuales obligatorias mínimas que han sido recibidas de los asociados en forma única o periódica de conformidad con lo establecido en el presente estatuto.

Artículo 30. Aportes extraordinarios

Son las aportaciones individuales efectivamente pagadas por los asociados de manera extraordinaria en la forma que prevea el estatuto o por mandato de la asamblea, con el ánimo de incrementar el aporte social. Son de carácter obligatorio para todos los asociados.

Artículo 31. Aportes amortizados

Son aquellos aportes que FEGOCCIDENTE puede readquirir de sus asociados, con recursos del fondo para amortización de aportes, y debe efectuarse en igualdad de condiciones para todos los asociados (artículo 52 de la Ley 79 de 1988). Para la Superintendencia se entiende que existe igualdad en la readquisición de aportes cuando la asamblea general determina la adquisición parcial para todos los asociados en la misma proporción. En caso de retiro o exclusión del asociado, la amortización podrá ser total.

Esta amortización será procedente cuando FEGOCCIDENTE haya alcanzado un grado de desarrollo económico que le permita efectuar los reintegros, mantener y proyectar sus servicios a juicio de la asamblea general. No obstante lo anterior, cuando los aportes amortizados

representen el cincuenta (50%) del capital social de la entidad, cualquier proyecto de re adquisición de aportes que se pretenda presentar a la asamblea, requerirá autorización previa de la Superintendencia.

Artículo 32. Ahorros permanentes – características.

Los ahorros permanentes igualmente quedarán afectados desde su origen a favor de FEGOCCIDENTE, como garantía de las obligaciones que el asociado contraiga con éste. Serán inembargables y no podrán ser gravados ni transferirse a otros asociados o a terceros; serán reintegrados al asociado cuando éste pierda su carácter de tal.

La junta directiva reglamentará en detalle los ahorros permanentes y podrá consagrar el reconocimiento de intereses así como otros estímulos y tenerlos como factor para el otorgamiento de créditos.

Artículo 33. De las características de las retenciones

Las obligaciones de retención a que se refiere el artículo inmediatamente anterior no tendrán limite frente a las cesantías, primas y demás bonificaciones especiales, ocasionales o permanentes, que se causen en favor del trabajador, todas las cuales podrán gravarse por el asociado en favor del Fondo, como garantía de las obligaciones contraídas por éste.

La retención sobre salarios podrá efectuarse a condición de que en éste y los demás descuentos permitidos por la ley laboral, no se afecte el ingreso efectivo del trabajador y pueda recibir por lo menos el cincuenta por ciento (50 %) del salario.

Artículo 34. Otras modalidades de ahorro.

Sin perjuicio del depósito de ahorros permanentes que debe efectuar el asociado, éste podrá realizar otros tipos de depósito de ahorros en FEGOCCIDENTE, bien sean éstos a la vista, a plazo o a término, de acuerdo con la reglamentación que para el efecto establezca la Junta Directiva.

Artículo 35. Inversión de los aportes y ahorros.

Los aportes sociales individuales los destinará FEGOCCIDENTE a las operaciones propias del objeto social a juicio de la junta directiva.

Los depósitos de ahorro de cualquier clase, que capte FEGOCCIDENTE, deberán ser invertidos en créditos a los asociados en las condiciones y con las garantías que señalen los reglamentos, de conformidad con las disposiciones legales que regulen la materia, sin perjuicio de poder adquirir activos fijos para la prestación de los servicios y tomando las medidas que permitan mantener la liquidez necesaria para atender los retiros de ahorros conforme sean éstos exigibles.

Artículo 36. Devolución de aportes y ahorros permanentes.

La devolución de los aportes y ahorros permanentes en los casos:

Pérdida de la calidad de asociado: deberá hacerse dentro de los sesenta (60) días siguientes a la fecha de la decisión de la junta directiva, a menos que dicha devolución afecte el patrimonio, caso en el cual se aplicará el plazo establecido en el presente estatuto para el efecto.

La devolución podrá hacerse en obligaciones pagaderas en un plazo no mayor de un (1) año de acuerdo con la reglamentación especial que sobre el particular expida la junta directiva.

Si a la fecha de retiro o exclusión de un asociado de FEGOCCIDENTE, dentro de su estado financiero y de acuerdo con su último balance producido, presenta pérdidas, la junta directiva podrá ordenar la retención de los aportes y suplementariamente el ahorro permanente, en forma proporcional a la pérdida registrada y hasta el término de la responsabilidad señalada en la ley.

Si dentro de los dos (2) años siguientes a la fecha en que se reflejaron las pérdidas, FEGOCCIDENTE no demuestra recuperación económica que permita la devolución de los aportes retenidos a los asociados retirados o excluidos, la siguiente asamblea deberá resolver sobre el procedimiento para la cancelación de la pérdida.

Artículo 37. Reservas patrimoniales

Sin perjuicio de las provisiones o reservas técnicas necesarias que constituya la junta directiva, la asamblea general podrá crear reservas de orden patrimonial con destino específico. En todo caso deberá existir una reserva para la protección de los aportes sociales de eventuales pérdidas.

La junta directiva determinará la forma de inversión de las reservas patrimoniales entre tanto no sean consumidas en el fin para lo cual fueron creadas y la parte no utilizada de éstas, en el evento de la liquidación será irrepartible a cualquier título entre los asociados ni acrecentará sus aportaciones individuales.

Artículo 38. Fondos

FEGOCCIDENTE podrá contar con fondos permanentes o agotable, constituidos por la asamblea general, cuyos recursos se destinarán a los fines específicos para los cuales fueron creados. Cuando los recursos de los fondos se destinen para la prestación de servicios, su

reglamentación corresponde a la junta directiva. En el evento de liquidación, los recursos de los fondos permanentes o el sobrante de los agotables no podrán repartirse entre los asociados ni acrecentará sus aportes. En todo caso el fondo creado será reglamentado por la junta directiva, siguiendo las directrices, lineamientos y pautas señaladas en las normas vigentes.

Artículo 39. Incremento de las reservas y fondos.

Por regla general, con cargo a los excedentes, se incrementarán las reservas y los fondos, respetando en su aplicación los porcentajes previstos por la ley. Así mismo y por disposición de la asamblea general, se podrá exigir a los asociados cuotas periódicas u ocasionales para el aumento o consecución de recursos para determinados fondos. De conformidad con la ley, la asamblea general o de delegados, podrá autorizar para que se prevea en los presupuestos de FEGOCCIDENTE y se registren en su contabilidad incrementos progresivos de las reservas y fondos con cargo al ejercicio anual.

Artículo 40. Auxilios y donaciones.

Los auxilios y donaciones que reciba FEGOCCIDENTE, se destinarán conforme a la voluntad del otorgante.

Artículo 41. Período del ejercicio económico.

El ejercicio económico de FEGOCCIDENTE será anual y se cerrarán el 31 de diciembre de cada año, fecha en la cual se cerrarán las cuentas y se elaborará los estados financieros y el proyecto de distribución de excedentes.

PARAGRAFO: Los balances y demás estados financieros serán puestos en las oficinas de FEGOCCIDENTE a disposición y para conocimiento de los asociados, dentro de los diez (10) días hábiles anteriores a la fecha de celebración del evento.

Artículo 42. Excedentes del ejercicio

El excedente del ejercicio económico será lo que sobre de los ingresos de FEGOCCIDENTE una vez deducidos los gastos generales, el valor de intereses y demás costos financieros, las amortizaciones, las depreciaciones y las provisiones que amparan las cuentas del activo. En el evento en que éste se produzca se aplicará en la siguiente forma:

a. El veinte por ciento (20%) como mínimo para crear y mantener una reserva de protección de los aportes sociales.

b. El diez por ciento (10%) como mínimo para crear o incrementar un fondo de desarrollo empresarial solidario, en cada fondo de trabajadores, el cual podrá destinarse a los programas aprobados por más del cincuenta por ciento (50%) de la asamblea de asociados o delegados según sea el caso.

c. Remanente: el porcentaje restante podrá destinará así:

- Para crear o incrementar fondos permanentes dentro del patrimonio, los cuales no son agotables. La asamblea general podrá cambiar su destinación, teniendo en cuenta que estos fondos deberán quedar en el patrimonio del fondo de empleados.

- En fondos pasivos agotables destinados a desarrollar actividades de salud, educación, previsión y solidaridad en beneficio de los asociados y sus familiares, en la forma que dispongan los estatutos o la asamblea general.

- Para crear un fondo destinado a mantener el poder adquisitivo de los aportes sociales dentro de los límites que fijen las normas reglamentarias, siempre que el monto no sea superior al cincuenta por ciento (50%) del total de los excedentes que resulten del ejercicio.

PARAGRAFO PRIMERO: En todo caso el excedente se aplicará en primer término a compensar pérdidas de ejercicios anteriores. Cuando la reserva de protección de los aportes sociales se hubiere empleado para compensar pérdidas, la primera utilización será para establecer la reserva en el nivel que tenía antes de su utilización.

PARAGRAFO SEGUNDO: FEGOCCIDENTE podrá destinar con cargo al ejercicio anual. Incrementos progresivos de los fondos sociales y reservas. Estas serán oportunamente reglamentadas por la junta directiva, de acuerdo con lo previsto en el presupuesto anual, y aprobado por asamblea.

3.3.3.8 Capítulo V. Mecanismos de evaluación y control

Artículo 43. Importancia de los mecanismos de evaluación y control

FEGOCCIDENTE utiliza los siguientes mecanismos para realizar seguimiento a sus principales procesos y a los responsables de los mismos, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos corporativos el mejoramiento continuo de la organización y la permanencia de ésta en el tiempo.

43.1 Plan Estratégico

La junta directiva promoverá el diseño de una planeación estratégica de mediano plazo donde se especifiquen los objetivos propuestos para el fondo, las estrategias que serán adoptadas y el desarrollo de las actividades gestionadas en el marco de las perspectivas financiera, de servicio, de los procesos internos y sociales.

43.2 Gestión de Calidad

Para garantizar un servicio oportuno, confiable y seguro a su cliente asociado y la ejecución de acciones preventivas, correctivas y de mejoramiento continuo que eliminen las causas de problemas reales y potenciales, FEGOCCIDENTE. Ha implementado su Sistema de Gestión de Calidad -SGC-, bajo los lineamientos de la norma ISO 9001 versión 2008 para asegurar la estandarización de los procesos el manejo adecuado de los registros, el seguimiento y la mediación al mismo.

La auditoría de calidad es un proceso sistemático, independiente y documentado de evaluación orientado a obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva, con el objeto de determinar el alcance del cumplimiento por parte de la organización de los requisitos legales, contractuales, normativos.

Con el propósito de garantizar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad- SGC y su adaptación a los cambios que se puedan presentar, se realizan periódicamente auditorías medición de la satisfacción del cliente, seguimiento a los procesos, controlando las no conformidades y propendiendo por la mejora continua de todo el sistema

Artículo 44. Revisoría fiscal

44.1 Elección del revisor fiscal

La asamblea general designará al revisor fiscal por períodos de un (1) año de acuerdo a las disposiciones legales. Podrá ser removido libremente y reelegido indefinidamente por la misma asamblea con la limitación anotada en el art 70 de los estatutos.

El representante legal y la junta directiva, presentarán a consideración de la asamblea general de asociados las evaluaciones necesarias para que esta disponga de suficientes elementos de juicio sobre la calidad y el servicio del revisor fiscal postulado. Podrán ser propuestos varios nombres de personas como candidatos para el cargo de revisor fiscal, por el gerente, la junta directiva y los asociados. La selección de los candidatos se fundamentará en el análisis de los criterios de experiencia, seriedad y reconocimiento, así como también la capacidad de velar por el cumplimiento de las políticas de la compañía y demás disposiciones sobre buen gobierno.

44.2 Independencia del revisor fiscal

El revisor fiscal deberá actuar siempre con independencia en sus funciones, respecto de la junta directiva, el representante legal y los administradores. Se entiende que el revisor fiscal es autónomo en sus determinaciones y actuaciones, de ninguna manera sus informes estarán subordinados a presiones directas o indirectas de los administradores. El revisor fiscal dependerá exclusivamente de la asamblea general de asociados como máximo órgano social. El revisor fiscal recibirá por sus servicios la remuneración que fije la asamblea general de asociados.

44.3 Funciones del revisor fiscal

De conformidad con las normas establecidas para el ejercicio de la profesión de contador público, el revisor fiscal tendrá las siguientes funciones:

- a. Cerciorarse de que las operaciones que celebre o cumpla el fondo se ajuste a las prescripciones legales y estatutarias, a las decisiones de la asamblea general y a las de junta directiva;
- b. Dar oportuna cuenta por escrito a la asamblea, a la junta directiva, al representante legal según el caso, de las irregularidades que se presenten en el funcionamiento del fondo y en desarrollo de sus actividades;
- c. Velar porque se lleve regularmente la contabilidad del fondo y las actas de reunión de la asamblea y la junta directiva y que se conserven debidamente la correspondencia y los comprobantes de cuentas;
- d. Inspeccionar asiduamente los bienes del fondo y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos y de los que él tenga a cualquier título;
- e. Firmar los balances y cuentas que deben rendir tanto a la asamblea como a la junta directiva;
- f. Estudiar y fenecer las cuentas de los empleados del fondo produciendo las observaciones y glosas necesarias;
- g. Guardar completa reserva sobre los asuntos que conozca en ejercicio de su cargo, salvo los informes que deba rendir y los casos de obligatoria denuncia según la ley; tendrá derecho a intervenir en las deliberaciones de los organismos directivos del fondo, responderá de los daños que cause el fondo por negligencia o dolo en el cumplimiento de sus funciones;

- h. Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia y rendirles los informes a que hayan lugar o le sean solicitados;
- i. Convocar a la asamblea general en los casos excepcionales previstos en el presente estatuto y a reuniones extraordinarias de la junta directiva, cuando lo juzgue necesario.
- j. Presentar a la asamblea general un informe de sus actividades acompañado del dictamen del balance general y demás estados financieros.
- k. Concurrir a las sesiones de la junta directiva para inspeccionar su funcionamiento, intervenir en sus deliberaciones, presentar sus apreciaciones o dejar mociones o constancias.
- l. Las demás funciones que le señalen las leyes y los estatutos.

44.4 Contenido de los informes del revisor fiscal

El dictamen del revisor fiscal sobre los balances generales deberán expresar, por lo menos:

- a. Si ha obtenido las informaciones necesarias para cumplir sus funciones.
- b. Si en el curso de la revisión se han seguido los procedimientos aconsejados por la técnica de la interventoría de cuentas.
- c. Si en su concepto la contabilidad se lleva conforme a las normas legales y a la técnica contable, y si las operaciones registradas se ajustan a los estatutos, a las decisiones de la asamblea general o junta directiva y a las disposiciones legales, en su caso.
- d. Si el balance general y el estado de resultados han sido tomados fielmente de los libros; y si en su opinión el primero presenta en forma fidedigna, de acuerdo con las normas de contabilidad generalmente aceptadas, la respectiva situación financiera al terminar el período revisado y el segundo refleja el resultado de las operaciones en dicho periodo y

- e. Las reservas o salvedades que tenga sobre la fidelidad de los estados financieros.

Los informes de revisión de procedimientos internos, aplicación normativa y cumplimientos legales y fiscales: velar por el cumplimiento de los mismos, dejar por escrito sus observaciones y oportunidades de mejora en los informes de visita mensual. A los mismos hacer el seguimiento de cierre de sus observaciones.

44.5 El informe del revisor fiscal a la asamblea de asociados deberá expresar:

- a. Si los actos de los administradores de la entidad se ajustan a los estatutos y a las órdenes o instrucciones de la asamblea o junta de asociados.
 - b. Si la correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas de registro de asociados, en su caso, se llevan y se conservan debidamente.
 - c. Si hay y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la entidad o de terceros que estén en poder del fondo.
 - d. Incluye una evaluación de los principios de contabilidad utilizados, de las estimaciones contables significativas hechas por la administración.
- E. Los hallazgos relevantes de la entidad que hubiera efectuado, de ser el caso.

44.6 Inhabilidades y Prohibiciones del Revisor Fiscal

No podrá ser revisor fiscal:

1. Quien por sí o por interpuesta persona, sea asociado de alguna de sus subordinadas, ni en éstas, quienes sean asociados o empleados de la sociedad matriz.
2. Quien sea cónyuge o esté ligado parentesco dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad con el gerente del fondo, con algún miembro de la junta directiva, o cualquier otro

funcionario directivo o administrativo, ni podrá ser consorcio, comunero o dependiente particular de alguno de ellos.

44. 7 Responsabilidad del revisor fiscal

El revisor fiscal responderá de los perjuicios que ocasione al fondo, a los asociados, a terceros por negligencia o dolo, en el cumplimiento de sus funciones e incurrirá en las sanciones previstas en el código penal por falsedad en documentos privados cuando a sabiendas autorice balances con inexactitudes.

44.8 Derechos del revisor fiscal

El revisor fiscal tendrá derecho a intervenir en las deliberaciones de la asamblea de asociados y la junta directiva, aunque sin derecho a voto, cuando sea citado a estas. Tendrá igualmente derecho a inspeccionar en cualquier tiempo los libros de contabilidad, libros de actas, correspondencia, comprobantes de las cuentas demás papeles de la entidad.

Artículo 45. Comité de control social

El comité de control social es el órgano que tiene a su cargo controlar los resultados sociales y procedimientos para el logro de dichos resultados, así como los derechos y obligaciones de los asociados FEGOCCIDENTE. Estarán integrado por tres (3) miembros principales con sus respectivos suplentes numéricos, elegidos para períodos de dos (2) años.

Las personas postuladas deberán manifestar expresamente si aceptan o no la postulación.

Como quiera que las entidades de la economía solidaria están conformadas por un grupo de asociados unidos por un interés económico, social, cultural o ecológico común, es necesario que

los asociados mismos, a través del comité de control social, fiscalicen si el fondo de empleados, está o no satisfaciendo esas necesidades económicas, sociales, culturales o ecológicas para las cual se constituyó.

En cuanto al control de los procedimientos para lograr los resultados propuestos, se pretende verificar que dichos resultados sociales se obtengan respetando la ley, los estatutos y los reglamentos así como los principios, valores, características y fines de las entidades de la economía solidaria. Igualmente, forma parte de este control social el velar por el cumplimiento de los derechos y obligaciones de los asociados.

El control social debe reunir dos características fundamentales: ser interno y ser técnico.

45.1 Características del control social: interno y técnico

Control social interno: como se desprende del hecho de ser un control ejercido por los propios asociados, se trata de un control interno que no puede delegarse en terceras personas, sean estas ajenas a la entidad (por ejemplo un auditor externo) o empleados de la misma pero no vinculados como asociados (ejemplo, un auditor interno).

Son los propios asociados quienes, en desarrollo del principio de autogestión, deben ejercer el control social de la entidad de la economía solidaria correspondiente.

Control social técnico: El control social interno, no obstante estar en manos de los propios asociados, no puede ser un control que no revista características técnicas. Por el contrario, debe tratarse de un control idóneo, que sea eficiente y eficaz para que los asociados puedan supervisar cabalmente la gestión de la entidad solidaria.

45.2 Funcionamiento del comité de control social.

El comité de control social, sesionará ordinariamente por lo menos una (1) vez cada dos (2) meses y extraordinariamente cuando las circunstancias lo justifiquen, mediante reglamentación que para el efecto adopte; sus decisiones deberán tomarse por mayoría y de sus actuaciones se dejará constancia en acta suscrita por sus miembros.

45.3 Condiciones para aspirar a ser elegido miembro del comité de control social.

Para ser elegido miembros del comité de control social, se tendrá en cuenta la capacidad y aptitudes personales, el conocimiento, integridad ética y destreza y los siguientes requisitos:

- A. Ser asociado hábil.
- B. Tener por lo menos seis (6) meses de antigüedad como asociado al fondo de empleados
- C. Condiciones de solvencia moral en todos los actos públicos y privados.
- D. Condiciones de aptitud e idoneidad, particularmente en los aspectos relacionados con el objeto social del fondo.
- E. Formación y capacitación en asuntos cooperativos técnicos y legales, los cuales tengan que ver con el ejercicio de su cargo. En caso de no reunir este requisito debe comprometerse a recibir capacitación dentro de los ciento veinte (120) días siguientes a su nombramiento.
- F. Gozar de excelentes relaciones interpersonales, lo mismo que de la confianza y credibilidad de los asociados.

G. Que no presenten sanciones en el año inmediatamente anterior por FEGOCCIDENTE o la entidad gubernamental que ejerza el control, inspección y vigilancia.

h. No estar incurso en las incompatibilidades e inhabilidades legales y estatutarias.

45.4 Causales de remoción de miembros del comité de control social.

Serán removidos de sus cargos los miembros del comité de control social por las siguientes causales:

1. Por no asistir a tres (3) sesiones consecutivas del comité sin causa plenamente justificada por éste.
2. Por ser condenado judicialmente por delitos no dolosos.
3. Por anteponer su interés personal a los de FEGOCCIDENTE.
4. Por recibir o exigir retribuciones por el cumplimiento de sus funciones.

PARAGRAFO: La remoción de los miembros del comité de control social corresponderá decretarla a éste, previa comprobación de la causal, y siguiendo el procedimiento para remoción de los miembros de junta directiva salvo las causales 3 y 4, las cuales son de competencia de la asamblea general.

En caso de presentarse una de las causales de competencia de la asamblea general se citará a una asamblea ordinaria o extraordinaria, según el caso y seguirá el procedimiento señalado para la remoción de los miembros de la junta directiva.

45.5 Funciones del comité de control social.

Ejercer las funciones (legales y estatutarias) propias de su naturaleza.

a. Expedir su propio reglamento que debe contener, como mínimo, la composición del quórum, la forma de adopción de las decisiones, el procedimiento de elecciones, las funciones del presidente, vicepresidente y secretario (o de quienes hagan sus veces), los requisitos mínimos de las actas, la periodicidad de las reuniones y, en términos generales, todo lo relativo al funcionamiento y operación de este órgano de control social.

b. Mantener el libro de actas correspondiente, en el cual se ha de consignar todo lo ocurrido en las reuniones del respectivo órgano de control social.

c. Verificar que las diferentes instancias de la administración cumplan a cabalidad con lo dispuesto en las leyes, en los estatutos de la entidad, así como en los diferentes reglamentos, incluidos los de los fondos sociales y mutuales. Esto incluye la verificación de la correcta aplicación de los recursos destinados a los fondos sociales legales de educación y solidaridad, cuando hubiere lugar a ello.

d. Revisar, como mínimo una vez en el semestre, los libros de actas de los órganos de administración con el objetivo de verificar que las decisiones tomadas por éstos se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias. Los órganos de administración están en la obligación de suministrar la información requerida por el ente de control social.

e. En caso de encontrar presuntas irregularidades o violaciones al interior de la entidad, el órgano de control social deberá adelantar o solicitar que se adelante la investigación correspondiente y pedir, al órgano competente, la aplicación de los correctivos o sanciones a que haya lugar. Si el órgano de control social detecta que no han sido aplicados los correctivos que a

su juicio debieron implementarse o las sanciones que debieron imponerse, la Comités de control social o el comité de control social o quien haga sus veces, deberá remitir a la Superintendencia de la economía solidaria la investigación adelantada junto con las recomendaciones pertinentes sobre el particular.

f. Cuando el órgano de control social tenga la competencia estatutaria de adelantar las investigaciones a los asociados, las llevará a cabo respetando el “régimen de sanciones, causales y procedimientos” estatutario con el fin de garantizar el debido proceso y el derecho de defensa de todos los asociados previsto en el artículo 29 de la Constitución Política. Seguido de las etapas previstas en la ley para este proceso.

g. En todo caso, en los estatutos de las organizaciones supervisadas se deberá prever el órgano competente para adelantar las investigaciones y decidir sobre la responsabilidad y sanciones a imponer. En ningún momento podrán concurrir las calidades de investigado e investigador en el mismo órgano o persona, por considerarse que ello configura un conflicto de interés.

h. Hacer seguimiento semestral a las quejas presentadas por los asociados ante el consejo de administración o junta directiva o quien haga sus veces o ante el representante legal con el fin de verificar la atención de las mismas. Cuando se encuentren temas recurrentes o la atención no haya sido oportuna, deberá investigar los motivos que estén ocasionando estas situaciones, presentar sus recomendaciones y solicitar la aplicación de los correctivos a que haya lugar. Cuando las quejas no hayan sido atendidas, se procederá del mismo modo, solicitando adicionalmente la atención de las mismas en forma inmediata.

El presente seguimiento deberá generar un informe que debe estar a disposición de la Superintendencia de la Economía Solidaria en el respectivo libro de actas. El precitado

documento debe hacer parte del informe de actividades que el órgano de control social presenta a la asamblea general cada año.

i. En cuanto a las quejas presentadas directamente al órgano de control social, éste debe estudiarlas, adelantar las investigaciones pertinentes y solicitar a quien corresponda la solución de las circunstancias que motivaron la queja y dar respuesta al asociado. En todo caso, el ente de control social deberá responder al asociado con todos los argumentos legales, estatutarios y reglamentarios.

Así mismo, las quejas deberán ser resueltas en las condiciones y en los términos establecidos en la presente circular o en las disposiciones que la modifiquen, adicionen o complementen o en el plazo establecido en el estatuto, siempre que éste no sea superior a quince (15) días hábiles.

j. Verificar el listado de asociados hábiles e inhábiles para determinar quién puede participar en la asamblea o para elegir delegados de acuerdo con la ley, el estatuto y los reglamentos. Esta es una función exclusiva de los órganos de control social.

Según lo dispuesto en el artículo 59 de la Ley 454 de 1998, los miembros del órgano de control social responderán personal y solidariamente por el incumplimiento de las obligaciones que les imponen la ley y los estatutos y sus funciones deben desarrollarse con un carácter técnico y con fundamento en criterios de investigación y valoración y sus observaciones o requerimientos serán debidamente documentados.

En todo caso los miembros control social, están en la obligación de conocer a profundidad los temas que le son puestos a su consideración, de debatirlos y pronunciarse con conocimiento de causa, dejando la evidencia del órgano correspondiente.

PARÁGRAFO: Las funciones señaladas a este órgano deberán desarrollarse con fundamento en criterios de investigación y valoración y sus observaciones o requerimientos serán documentados debidamente.

Los miembros de este órgano responderán personal y solidariamente por el incumplimiento de las obligaciones que les impone la Ley y el Estatuto.

El ejercicio de las funciones asignadas se referirá únicamente al control social y no deberá desarrollarse sobre materias que correspondan a las de competencia de los órganos de administración.

45.6 Inspección y vigilancia de la entidad patronal

En el evento que la entidad patronal que determina el vínculo de afiliación de los asociados, tenga vigentes convenios de patrocinio en favor de FEGOCCIDENTE o de sus asociados a través de éste, podrá solicitar a FEGOCCIDENTE toda la información y ejercer la inspección y vigilancia con el fin de verificar la correcta y adecuada aplicación de los recursos del patrocinio.

PARAGRAFO: La Junta Directiva acordará con la empresa patrocinadora la forma de hacerlo.

3.3.3.9 Capítulo VI. Procedimientos para un trato equitativo de los asociados

Todo afiliado hábil podrá elegir y ser elegido para participar en la asamblea general, en el cual tendrá derecho a voz y voto. Todos los afiliados adquieren las mismas obligaciones dentro del marco establecido por la Constitución Política, la ley y el estatuto, y se garantiza el libre ejercicio de sus derechos en las condiciones que los demás.

Artículo 46. Prácticas no autorizadas

Se considera práctica prohibida toda conducta que vaya en contra de los principios, políticas y normas del fondo de empleados.

46.1 Representación de los asociados.

El Fondo no permitirá la adopción de conductas que lesionen o restrinjan los derechos de los afiliados.

Incentivar, promover o sugerir a los asociados el otorgamiento de poderes donde no aparezca claramente definido el nombre del representante para las asambleas de afiliados.

Recibir de los afiliados poderes para las reuniones de asamblea donde no aparezca claramente definido el nombre del respectivo representante.

Determinar la prestación de los servicios, sin tomar en cuenta política y reglamentos aplicables de modo general a todos los asociados.

Artículo 47. Suministro de información

Toda la información que se suministre a los asociados estará sujeta a la aplicación de las disposiciones legales que rigen la materia, y a la vigilancia y control de la Superintendencia de la Economía Solidaria y será auditada por el revisor fiscal.

FEGOCCIDENTE, pondrá a disposición de los asociados y terceros, de manera oportuna, a través de la Intranet, la información completa a cerca de sus estados financieros, estados de cuenta de los asociados, su organización interna, juntas directiva y comités. Las funciones inherentes a su responsabilidad publicadas en los estatutos.

Las actas de junta, comités, libros oficiales se encuentran a disposición de los asociados en la oficina del fondo de empleados.

3.3.3.10 Capítulo VII. De solución de conflictos internos transigibles

Artículo 48. Mecanismos de solución de conflictos transigibles

Las diferencias que surjan entre FEGOCCIDENTE y sus asociados o entre éstos por causa o con ocasión de las actividades propias de la misma y que no sean de materia disciplinaria o no estén reglamentadas, se procurará someterlas a conciliación o se someterán a arbitramento. Antes de hacer uso del arbitramento, las diferencias o conflictos que surjan entre FEGOCCIDENTE y sus asociados, se llevarán a una junta de amigables componedores que actuará de acuerdo con las normas que aparecen en el presente estatuto.

Artículo 49. Junta de amigables componedores

La junta de amigables componedores, como mecanismo imparcial y neutral, se encargará de tomar la decisión sobre los conflictos que surjan entre FEGOCCIDENTE y sus asociados y entre estos, de acuerdo con lo establecido en el presente artículo.

La junta de amigables componedores no tendrá carácter de permanente, sino accidental y sus miembros serán elegidos para cada caso, a instancia del asociado interesado y mediante convocatoria de la junta directiva.

Los amigables componedores deben ser personas idóneas, asociadas a FEGOCCIDENTE y no podrán tener parentesco entre sí, ni con las partes.

49.1 Conformación de la junta de amigables componedores.

Para la conformación de la Junta de amigables componedores se procederá así:

1. Si se trata de diferencias surgidas entre FEGOCCIDENTE uno o varios asociados, estos elegirán un amigable componedor y la junta directiva otro, ambos de común acuerdo con las partes. Los amigables componedores designarán el tercero. Si dentro de los tres (3) días siguientes a la elección no hubiere acuerdo, el tercer componedor será nombrado por el revisor fiscal.

2. Tratándose de diferencias de los asociados entre sí, cada asociado o grupo de asociados elegirá un amigable componedor, ambos de común acuerdo por las partes. Los amigables componedores designarán el tercero; si en el lapso antes mencionado no hubiere acuerdo, el tercer amigable componedor será nombrado por la junta directiva.

49.2 Procedimiento

El procedimiento para utilizar este mecanismo de solución de conflictos será el siguiente:

Al solicitar la amigable composición, las partes interesadas mediante memorial dirigido a la junta directiva, indicarán el nombre del amigable componedor acordado por las partes y harán constar el asunto, causa u ocasión de la diferencia, sometido a la amigable composición.

Los amigables componedores deberán manifestar dentro de las veinticuatro (24) horas siguientes al aviso de su designación si aceptan o no el cargo. En caso de que no acepten, la parte respectiva procederá inmediatamente a nombrar el reemplazo de común acuerdo con la otra parte.

Una vez aceptado el cargo, los amigables componedores deben entrar a actuar. Su encargo terminará diez (10) días después de que entren a actuar salvo prórroga que les concedan las partes.

Las proposiciones, insinuaciones o dictámenes de los amigables componedores, obligan a las partes. Si se llegare a un acuerdo se tomará cuenta de él, en un acta que firmarán los amigables componedores y las partes. Si los componedores no concluyen en acuerdo, así se hará constar en el acta y la controversia pasará al conocimiento del Tribunal de Arbitramento.

3.3.3.11 Capítulo VIII. Incompatibilidades y prohibiciones

Artículo 50. Importancia de las incompatibilidades

Los miembros de la junta directiva, principales y suplentes, el gerente y su suplente, el revisor fiscal, y comité de control social de FEGOCCIDENTE no podrán ser cónyuges entre sí, ni estar ligados por parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad y tercero de afinidad.

PARAGRAFO: Ningún miembro de la junta directiva podrá entrar a desempeñar un cargo administrativo en FEGOCCIDENTE, mientras esté actuando como tal.

Artículo 51. Restricción de voto a personal directivo

Los miembros de la junta directiva, el gerente, el revisor fiscal y cualquier otro funcionario o empleado que sea asociado del fondo no podrán votar cuando se trate de asuntos que afecten su responsabilidad o la aprobación o improbación de sus actuaciones.

Artículo 52. Incompatibilidad en los reglamentos.

Los reglamentos internos de funciones y de servicios y las demás disposiciones que dicte la junta directiva, podrán considerar incompatibilidades y prohibiciones, con el objeto de mantener la integridad del Fondo y preservar su prestigio moral y social.

Artículo 53. Prohibiciones.

Sin perjuicio de lo consagrado en el estatuto, los administradores se abstendrán, entre otras, de realizar las siguientes conductas:

- a. Concentrar el riesgo de los activos por encima de los límites legales.
- b. Celebrar o ejecutar, en cualquier tiempo, contravención a disposiciones legales, estatutarias o reglamentarias; operaciones con los directivos o con las personas relacionadas o vinculadas con ellos, por encima de los límites legales.
- c. Invertir en sociedades o asociaciones en las cuantías o porcentajes no autorizados por la ley.
- d. Facilitar, promover o ejecutar cualquier práctica que tenga como propósito o efecto la evasión fiscal.
- e. No suministrar la información razonable o adecuada que a juicio de la Superintendencia de la Economía Solidaria deba entregarse al público, a los usuarios o a los clientes de las entidades vigiladas para que éstos puedan tomar decisiones debidamente informadas y puedan conocer cabalmente el alcance de sus derechos y obligaciones en las relaciones contractuales que los vinculan o puedan llegar a vincular con aquellas.
- f. Ejercer actividades o desempeñar cargos sin haberse posesionado ante la Superintendencia de la Economía Solidaria cuando la ley así lo exija.

g. No llevar la contabilidad de la entidad vigilada según las normas aplicables, o llevarla en tal forma que impida conocer oportunamente la situación patrimonial o de las operaciones que realiza, o remitir a la Superintendencia de la Economía Solidaria información contable falsa, engañosa o inexacta.

h. Obstruir las actuaciones de vigilancia, inspección y control de la Superintendencia de la Economía Solidaria, o no colaborar con las mismas.

i. Utilizar indebidamente o divulgar información sujeta a reserva.

j. Incumplir o retardar el cumplimiento de las instrucciones, requerimientos u órdenes que señale la Superintendencia de la Economía Solidaria sobre las materias que de acuerdo con la ley son de su competencia.

k. En general, incumplir las obligaciones y funciones que la ley les imponga, o incurrir en las prohibiciones, impedimentos o inhabilidades relativas al ejercicio de sus actividades.

La violación de las anteriores disposiciones por los administradores o quienes ostentan tal calidad, será objeto de la imposición de las sanciones previstas en la Ley 454 de 1998 por parte de esta Superintendencia.

Igualmente, conforme a lo dispuesto en el artículo 6 de la Ley 79 de 1988 y el artículo 13 de la Ley 454 de 1998, a las organizaciones de la economía solidaria y a sus administradores, incluidos los agentes especiales designados en las tomas de posesión para administrar, les está prohibido adelantar actividades o acuerdos que permitan conceder ventajas económicas que beneficien a una porción de asociados, ya sea de manera directa o indirecta por conducto de sociedades o personas mercantiles en donde exista interés por parte de asociados de las organizaciones solidarias.

Así mismo, a los administradores de dichas organizaciones no les está permitido otorgar o conferir beneficios económicos a los fundadores, promotores y empleados de las mismas, como tampoco provechos o ganancias a una porción de asociados, independientemente de su importancia o de la magnitud de sus aportes sociales.

A tales administradores también les está prohibido recibir porcentajes, comisiones, prebendas, ventajas, privilegios o similares que afecten a la entidad solidaria que representan, el objeto social de la organización o a los propios asociados.

No le será permitido a FEGOCCIDENTE:

a. Establecer restricciones o realizar prácticas que impliquen discriminaciones sociales, económicas, religiosas o políticas.

b. Establecer con sociedades o personas mercantiles, convenios, combinaciones o acuerdos que hagan participar a éstas, directa o indirectamente, de los beneficios o prerrogativas que las Leyes otorguen a las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias de propiedad.

c. Conceder ventajas o privilegios a los promotores, empleados, fundadores o preferencias a una porción cualquiera de los aportes sociales.

d. Conceder a sus administradores, en desarrollo de las funciones propias de sus cargos, porcentajes, comisiones, prebendas, ventajas, privilegios o similares que perjudiquen el cumplimiento de su objeto social o afecten a la entidad.

e. Desarrollar actividades distintas a las estipuladas en su Estatuto.

f. Transformarse en sociedad mercantil.

Artículo 54. Incompatibilidades de los miembros de la junta directiva y del comité de control social

Los miembros del comité de control social no podrán ser simultáneamente miembros de la junta directiva, ni llevar asuntos de la entidad en calidad de empleado o de asesor.

Los miembros de la Junta Directiva no podrán celebrar contratos de prestación de servicios o de asesoría con FEGOCCIDENTE, ni ejercer la representación legal de FEGOCCIDENTE.

PARÁGRAFO: Los cónyuges, compañeros permanentes, y quienes se encuentren dentro del segundo grado de consanguinidad o de afinidad y primero civil de los miembros del comité de control social, de la junta directiva, del representante legal de FEGOCCIDENTE, tampoco podrán celebrar contratos de prestación de servicios o de asesoría con éste.

Artículo 55. Créditos a asociados miembros de la junta directiva del comité de comité de control social

La aprobación de los créditos que soliciten los miembros de la junta directiva, comité de control social, corresponderá a la junta directiva, previo análisis del comité de crédito designado. En todo caso los miembros de junta no podrán votar cuando se traten asuntos que afecten su responsabilidad.

Serán personal y administrativamente responsables los miembros de dichos estamento que otorguen créditos en condiciones que incumplan las disposiciones legales y estatutarias sobre la materia.

PARÁGRAFO: Las solicitudes de crédito del Representante Legal, deberán ser sometidas a la aprobación de la Junta Directiva, cuyos miembros serán responsables por el otorgamiento de créditos en condiciones que incumplan las disposiciones legales y estatutarias sobre la materia.

3.3.3.12 Capítulo IX. De la fusión, incorporación, escisión, transformación, disolución y liquidación

Artículo 56. Fusión e incorporación

FEGOCCIDENTE podrá disolverse sin liquidarse cuando se fusione con otro Fondo de Empleados para crear uno nuevo o cuando uno se incorpore a otro, siempre que las empresas que determinan el vínculo común, estén relacionadas entre sí o desarrollen la misma clase de actividad.

Artículo 57. Escisión

FEGOCCIDENTE se podrá escindir en las modalidades, condiciones y autorizaciones previstas en las normas legales sobre la materia.

El proyecto de escisión deberá presentarse a consideración de los asociados con quince (15) días de antelación a la realización de la asamblea en la cual será considerado.

Artículo 58. Transformación.

FEGOCCIDENTE podrá transformarse en entidad de otra naturaleza jurídica de las controladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria, caso en el cual se disolverá sin liquidarse.

Artículo 59. Causales de disolución y liquidación

El Fondo deberá disolverse y liquidarse por las siguientes causales:

- a. Por decisión de los asociados ajustada a las normas generales y a las estatutarias.
- b. Por reducción del número de asociados a menos del requerido para su constitución, siempre que esta situación se prolongue por más de seis meses.
- c. Por imposibilidad de desarrollar su objeto social.
- d. Por haberse iniciado contra el Fondo concurso de acreedores.
- e. Porque los medios que empleen para el cumplimiento de sus fines o porque las actividades que desarrollen sean contrarias a la ley, las buenas costumbres o a los principios que caracterizan a los fondos de empleados.
- f. Por liquidación de la empresa en donde laboran los asociados.

PARÁGRAFO. En el evento de la disolución y liquidación de la entidad o entidades que determinan el vínculo laboral de los asociados, éstos podrán dentro de los sesenta (60) días siguientes a la fecha del acto de disolución de la entidad empleadora, reformar sus estatutos para cambiar el vínculo de asociación con sujeción a lo establecido en la normatividad vigente. Si no lo hicieren, el Fondo de empleados deberá disolverse y liquidarse.

Decretada la disolución del fondo, éste no podrá adelantar nuevas operaciones en desarrollo de su objeto social y solo conservara capacidad jurídica con el fin de realizar los actos necesarios para su liquidación.

Artículo 60. Procedimiento para la liquidación

Disuelto FEGOCCIDENTE se efectuará su liquidación, para lo cual se seguirá el procedimiento que establece la Legislación Cooperativa vigente, junto con sus adiciones o modificaciones pertinentes, nombrándose un (1) liquidador para tal efecto.

En todo caso, si después de efectuados los pagos y devoluciones quedare algún remanente, éste será entregado a una entidad privada sin ánimo de lucro que preste servicios de carácter social a los trabajadores, escogida por la Asamblea General de Asociados o Delegados, en su defecto la designación la efectuará el organismo de inspección y vigilancia gubernamental.

3.3.3.13 Capítulo X. Reforma y disposiciones finales

Artículo 61. Forma de cómputo de los periodos anuales y días

Para efectos del cómputo del tiempo de vigencia en el cargo de los miembros de la junta directiva, el comité de control social, el revisor fiscal y demás órganos que dependan de la asamblea general, se entenderá por período anual, el lapso comprendido entre dos (2) asambleas generales ordinarias, independientemente de las fechas de su celebración.

En los términos de días que se fijan en los presentes estatutos, los sábados se computarán como hábiles cuando no estén al final de dichos plazos; pero cuando el último día sea sábado, domingo o festivo. Se entenderá que el respectivo término o plazo vence el siguiente día hábil.

Artículo 62. Reglamentación del estatuto

El presente estatuto será reglamentado por la junta directiva con el propósito de facilitar su aplicación en el funcionamiento interno y en la prestación de servicios de FEGOCCIDENTE.

Artículo 63. Procedimiento para reformas estatutarias

Cuando se pretenda reformar, derogar o adicionar otras normas al presente estatuto, se procederá así:

Cualquier asociado podrá presentar la propuesta a la junta directiva, la cual estudiará y si la considera procedente la someterá a consideración de la asamblea general ordinaria o extraordinaria. La junta directiva también podrá proponer reformas, las cuales presentara a la asamblea general de asociados. Para que la reforma, derogación o adición de nuevas normas surta efecto, se requiere el voto del setenta por ciento (70%) de los asociados o delegados presentes en la asamblea, siempre y cuando exista el quórum señalado en este estatuto. No obstante lo anterior el estatuto podrá ser reformado por la asamblea general por propuesta de cualquiera de sus asociados o delegados.

PARAGRAFO: Las reformas de los estatutos que proyecte la junta directiva estarán a disposición de los asociados desde la fecha de la convocatoria de la reunión de la asamblea general que debe considerarlas, y cualquiera de los asociados podrá solicitar copia de las mismas reformas.

Artículo 64. Aplicación de normas supletorias

Cuando la ley, los decretos reglamentarios, el presente estatuto y los reglamentos internos de FEGOCCIDENTE, no contemplaren la forma de proceder o de regular una determinada actividad, se aplicarán las disposiciones legales vigentes para las entidades de economía solidaria y en subsidio, las previstas en el código de comercio para sociedades, siempre y cuando no se afecte la naturaleza de los fondos de empleados y su carácter de no lucrativos.

3.3.3.14 Capítulo XI. Cumplimiento de las normas sobre buen gobierno

Artículo 65. Cumplimiento de las normas sobre buen gobierno

El fondo de empleados FEGOCCIDENTE, velará por el cumplimiento de las normas establecidas en este código. En consecuencia, los asociados podrán manifestar su inconformidad por el incumplimiento de dichas normas, mediante comunicaciones dirigidas a la junta directiva.

Sin excepción, los temas relativos al control social deberán ser conocidos por la junta directiva.

Artículo 66. Organismos encargados del cumplimiento de las normas de Buen Gobierno

La junta directiva de FEGOCCIDENTE, el gerente y el revisor fiscal son los encargados de vigilar el cumplimiento de las normas sobre buen gobierno establecidas en este código, de conformidad con lo dispuesto en la ley y en los estatutos.

Artículo 67. Difusión del código de buen gobierno

Con el propósito de dar a conocer y difundir el contenido del presente documento, los derechos de los asociados y los mecanismos que permitan la adecuada atención de sus intereses,

éste código de buen gobierno se publicará en la página intranet del fondo. Igualmente, el código estará a disposición de cualquier persona, físicamente, en las oficinas de administración de la entidad, para ser consultado.

Artículo 68. Vigencia del código de buen gobierno

El siguiente código de buen gobierno, fue aprobado por la junta directiva del fondo de Empleados FEGOCCIDENTE, en su reunión ordinaria del 09 de octubre de 2014.

Artículo 69. Reforma del código de buen gobierno.

El código de buen gobierno podrá ser reformado por decisión de la junta directiva con voto favorable de tres (3) de sus miembros y dicha reforma será aprobada por la asamblea general de asociados.

Artículo 70. Política oficial de cumplimiento

FEGOCCIDENTE se acoge a los lineamientos impartidos sobre el tema según la circular externa 006 de Marzo 25 de 2014 de la Supersolidaria, cuyo asunto son las Instrucciones para la prevención y el control del lavado de activos y de la financiación del terrorismo (LA/FT) en las organizaciones de economía solidaria que no ejercen actividad financiera.

Deberá soportarse en instrumentos que permitan ejecutar en forma efectiva, eficiente y oportuna los mecanismos previstos para la prevención y control del LA/FT, señalados en la circular y tendrá como definición que el empleado de cumplimiento debe ser un trabajador de confianza y con poder de decisión en la organización, con conocimientos básicos en prevención y control de lavado de activos y financiación del terrorismo, debidamente certificados, y será

designado por el consejo de administración o junta directiva. Con la salvedad que no podrá contratarse con terceros las funciones asignadas a este cargo. Así mismo, el empleado de cumplimiento será el encargado de enviar los reportes de que trata esta circular a la UIAF, a través del sistema de reporte en línea SIREL.

El empleado de cumplimiento en las organizaciones de primer y segundo nivel de supervisión no podrá pertenecer a los órganos de control (contador o auditoría interna), áreas comerciales ni ser el tesorero. Tomado de (Ministerio de Hacienda y Crédito Público - Superintendencia de la Economía Solidaria, 2013)

Artículo 71. Política de inversión social

Estará conformado por el conjunto de criterios, lineamientos y directrices que regulan el monto, destino y ritmo del ejercicio de los recursos destinados a la adquisición de bienes muebles e inmuebles, obras de conservación, modernización o ampliación o la producción de bienes y servicios que de alguna forma contribuyen a acrecentar los beneficios de los asociados y el patrimonio social.

Estas se enfocarán en las necesidades y metas reales, a alcanzar por la inversión tanto en términos de riesgo como de retornos esperados. Estos resultados pueden expresarse en porcentajes absolutos o relativos y se informarán periódicamente.

Constituyéndose en la mejor herramienta de planificación que ayuda al Fondo y a sus asociados a entender mejor sus necesidades y aporta disciplina al proceso de inversión, reduciendo la posibilidad de tomar decisiones apresuradas o inapropiadas y familiarizándose con los riesgos de la inversión y la relación existente entre el riesgo y el beneficio esperado.

Artículo 72. Política ambiental

FEGOCCIDENTE propenderá por una administración ambiental sana, ayudando a controlar el impacto de sus actividades, productos y servicios sobre el medio ambiente, de acuerdo con los siguientes lineamientos:

1. Mecanismos de educación y promoción: se implementarán mecanismos para educar y promover la gestión ambiental, el uso adecuado de los desechos industriales, el desarrollo sostenible, y las tecnologías limpias entre los empleados, proveedores, contratistas y en la comunidad en donde opera el fondo.

2. Manejo desechos: se desarrollarán sistemas eficientes de recolección, almacenamiento y selección de los desechos, de una manera responsable con el medio ambiente.

Artículo 73. Propiedad intelectual

Toda la información generada, adquirida o administrada por las personas que laboran para el Fondo es propiedad de FEGOCCIDENTE y como tal no debe ser empleada para fines diferentes al cumplimiento de sus funciones. Así mismo, toda la información generada, adquirida o administrada por terceros, en virtud de la ejecución de procesos institucionales y de la prestación de servicios, también se considera propiedad del Fondo y en consecuencia no deberá ser empleada para usos diferentes a los que se acuerden contractualmente.

Información confidencial

Comprende la información no disponible para los asociados y que hace parte de los secretos comerciales, industriales o similares de FEGOCCIDENTE. No existe obligación de entregar esta

información, salvo que sea necesaria para que la junta directiva adopte una decisión, en cuyo evento, podrá solicitar la suscripción de los acuerdos de confidencialidad que sean necesarios.

Artículo 74. Política contra la corrupción

La política contra la corrupción o antifraude reúne las bases para el desarrollo de controles que reduzcan el riesgo de fraude, (i) mediante la detección y prevención del fraude potencial, (ii) la asignación de responsabilidades para el desarrollo de controles y (iii) la realización de las investigaciones que se necesiten.

Esta política ha sido establecida para reforzar controles y asistir en la prevención y la detección (o sospecha) de fraude, robo o abuso en contra del fondo de empleados FEGOCCIDENTE que involucre a algún trabajador, consultor, agente externo del fondo o sus empresas vinculadas.

La base de esta política es la cultura centrada en el sistema de valores, el compromiso “de la solidaridad nos une, haciendo las cosas de manera correcta”, el código de conducta, políticas y procedimientos del fondo.

Definición de fraude: acto intencional deshonesto, injusto o ilegal que se realiza para beneficio de FEGOCCIDENTE o de la persona que lo comete y no depende de la aplicación de la fuerza o la violencia física. Puede ser difícil de detectar.

Robo: acto ilegal de tomar algo de una tercera persona o del Fondo de Empleados.

Abuso: el uso intencional, indebido y erróneo de recursos o de la posición de autoridad que conlleva a la pérdida o la utilización inadecuada de recursos, entre los cuales están computadores, etc.

Artículo 75. Política de responsabilidad social

Los servicios de carácter social son fundamentales para FEGOCCIDENTE, ya que se convierten en uno de los principales factores de diferenciación con los demás fondos del sector solidario. Siendo una característica tomada no sólo como una oportunidad sino como una necesidad, realizando acciones ligadas a las realidades sociales del asociado y su entorno, para generar de manera permanente bienestar en un equilibrio constante entre la función económica y social.

Pretendiendo tener en su plan de desarrollo alianzas y desarrollar plenamente sus servicios, con el fin de lograr mayor satisfacción entre los asociados y poder mejorar el nivel de vida de los mismos y de su familia, ofreciendo y promoviendo servicios de recreación y cultura, educación con énfasis en economía solidaria, emprendimiento y solidaridad, educar al asociado en economía solidaria, educar al asociado en el manejo de la tecnología: (páginas, web, internet, etc.), mejorar la comunicación entre el fondo y los asociados.

Artículo 76. Política de gestión de la información

Tiene como objetivo establecer los diferentes tipos de información que maneja FEGOCCIDENTE, el uso aceptable de la información, los principios de conservación y divulgación de los datos confidenciales, los deberes de FEGOCCIDENTE y derechos de los titulares y las medidas de seguridad adoptadas para garantizar la protección de la información.

Política de confidencialidad: aplica a todo el personal vinculado laboralmente con FEGOCCIDENTE, contratistas y terceros que tengan acceso a los recursos de información del fondo. Estas políticas deben ser compartidas, entendidas y acatadas por los trabajadores, contratistas y terceros.

Estándares para la Comunicación, Elaboración, Administración y Suministro de información institucional.

El fondo establecerá mecanismos para garantizar que la información transmitida por los medios dispuestos sea oportuna, clara, íntegra y veraz y además responda a los más altos estándares de confidencialidad e integridad. A la información pueden acceder los asociados, miembros de junta directiva, gerente, entidades de control y vigilancia, y los diferentes niveles de decisión y ejecución que al interior de FEGOCCIDENTE requieran de ella, con el fin de favorecer un proceso de toma de decisiones que permita la gestión efectiva de FEGOCCIDENTE.

Información Ordinaria

Comprende la información financiera y contable y de control interno, para lo cual el fondo dispondrá de mecanismos confiables garantizando que haya sido generada con los estándares de calidad establecidos por la Fondo.

Se establecerán sistemas que le permitan a FEGOCCIDENTE cumplir con sus obligaciones de registro y archivo de información, considerando que la utilización de bases de datos debe cumplir con los mismos requerimientos que la información que tiene un soporte físico.

Información extraordinaria

Corresponde a la información eventual que tiene que ver con FEGOCCIDENTE, el cumplimiento de sus funciones y servicios que suministra, así como el cumplimiento de sus obligaciones legales y contractuales con terceros.

Destinatarios de la información

Los destinatarios de la información serán todos aquellos que pertenezcan a los grupos de referencia o a los grupos de interés del fondo, fomentando de esta manera la transparencia en la gestión.

Responsabilidad del personal

Todos los empleados y terceros que presten servicios a FEGOCCIDENTE, serán responsables del cumplimiento de las políticas, normas, procedimientos y estándares establecidos.

Responsabilidad en Manejo de la Información

Es responsabilidad de todos los empleados de FEGOCCIDENTE, velar por la veracidad, integridad, seguridad, confidencialidad y disponibilidad de los datos y porque la información sea elaborada, generada, operada, modificada, almacenada, conservada, transportada, accedida, divulgada o destruida, de acuerdo con los estándares de calidad establecidos.

El adecuado manejo de la información y de la comunicación obliga a brindar, un trato digno, respetuoso y cordial.

Los contratistas que tengan acceso a la información de FEGOCCIDENTE tendrán iguales responsabilidades y ésta exigencia deberá hacerse constar en los contratos por ellos suscritos.

Artículo 77. Gobierno electrónico

Sirve para brindar servicios e información a los asociados, aumentar la eficacia y eficiencia de la gestión solidaria, e incrementar sustantivamente la transparencia del sector y la participación ciudadana.

La plataforma tecnológica está compuesta por los equipos y enlaces de la red de telecomunicaciones, los equipos de computación o procesamiento de datos o de información, las aplicaciones y programas de software, los repositorios de los datos mismos.

La plataforma tecnológica debe ser diseñada, adquirida, modificada, operada, controlada y respaldada siguiendo prácticas que garanticen los siguientes requisitos de seguridad:

Confidencialidad, control de acceso, integridad, intimidad, homologación, capacitación, autorregulación, socialización, disponibilidad y las operaciones que se realicen sobre la plataforma.

Los requisitos que se establezcan para proveer dichas especificaciones podrán establecerse para uno o varios de los componentes de la plataforma, según el nivel de seguridad que se requiera.

3.4 SOCIALIZACIÓN DEL CÓDIGO DE GOBIERNO CORPORATIVO

Las estrategias de la socialización fueron tomadas del proceso utilizado por Gases de Occidente, las cuales se adaptaron y aplicaron al caso particular de este estudio. Cabe resaltar que se tomaron como referencia las descritas por la empresa de Consultoría Solea (Consultoría Solea, 2014).

Los directivos de FEGOCCIDENTE decidieron que este proceso fuese abiertamente comunicado a todos sus asociados y en especial a sus colaboradores. Así fue como desde antes de iniciar los grupos de trabajo, toda la organización estuvo informada acerca del proyecto que se estaba desarrollando. La estrategia de difusión se inició con un comunicado abierto en la asamblea de comienzo del año, igualmente se incluyó el comunicado en boletines periódicos que daban cuenta de los objetivos del proyecto y su razón de ser.

El proceso de socialización del código requiere desarrollar un plan de trabajo que incluye acciones de “publicidad”, “mercadeo” y “capacitación”, que permiten que el documento se convierta en una verdadera referencia de trabajo y no en un cúmulo de buenos propósitos.

Como es la primera vez que se presenta en la entidad un documento de estas características, se requiere una especial atención a su implementación ya que culturalmente las personas no están acostumbradas a este tipo de guías, y sólo hecho de decir que existe este “código de gobierno” puede levantar incomodidades entre los colaboradores, que pudiera tener la percepción de que se está dudando de su integridad.

Por eso como parte del proceso de divulgación se va a recalcar que este documento no es más que la verbalización de lo que es práctica común en el fondo y como parte de la cultura que se ha desarrollado a lo largo de los años.

Otra premisa importante es que este documento se va a ir ajustándose a las estrategias del fondo e irá creciendo y profundizándose, de acuerdo a la evolución de la organización.

3.4.1 Fase I: Preparación

En esta etapa se diseña la estrategia que, como se mencionó anteriormente, debe combinar elementos de mercadeo, publicidad y formación. Lo ideal es mantener un equipo de trabajo que desarrolle este plan de acción y de soporte al comité de gobierno corporativo. Cada estrategia dependerá del presupuesto que el fondo destine para este fin, lo importante es que se puedan combinar información, formación y mensajes emotivos.

Como su nombre lo indica, en esta fase hay que preparar la mayor cantidad de herramientas para iniciar la implementación. En este sentido se deben producir algunos productos como:

Guión de mensajes.

Diseño y producción de materiales de difusión (afiches, videos, etc.)

Diseño de la charla de introductoria al “código de gobierno corporativo”. Esta charla será una presentación general del documento para que todos los colaboradores y asociados lo conozcan. Esa charla se aprovechará para la firma de las cartas de conocimiento.

Programación de las charlas introductorias.

Diseño y programación de talleres “Aplicando el código”. La idea es que más allá de conocer el Código, colaboradores y asociados puedan, a través de situaciones reales y analizando la toma de decisiones, utilizar el Código como herramienta.

Creación de la cuenta de correo. Es imprescindible crear los canales de comunicación entre el comité del código y los colaboradores. Se recomienda una cuenta de correo única, además de un espacio en la intranet, un espacio en la cartelera física o audiovisual y un boletín informativo.

3.4.2 Fase II: Lanzamiento

Para el lanzamiento se prevé organizar un evento en el que pueda reunirse a todos los colaboradores y hacer una presentación general del código, esto con el fin de transmitir el mensaje de relevancia, se tiene previsto días antes del lanzamiento formal, realizar una campaña de expectativa, en la que se pretende buscar que los colaboradores estén curiosos e interesados por algo que va a suceder.

El día previo al lanzamiento oficial, en la noche, se enviara un correo personalizado a cada colaborador, firmado por el gerente del fondo. En ese mensaje presentará formalmente el documento y explicará en líneas generales su contenido y valor que este tiene para la entidad. Esa noche, además, se publicará en las carteleras tanto físicas como audiovisuales mensajes alusivos al documento. A la entrada de la oficina se colocaron imágenes y mensajes que hacen referencia a los valores.

El día del lanzamiento los colaboradores serán recibidos por ese despliegue informativo y visual. Y al llegar a sus escritorios se encontraran con la versión física del código y de la

“IndexCard”, y un “regalo ético” para el escritorio. Adicionalmente, en cada buzón de correo el mensaje del gerente.

Por otra parte, si el fondo decide extender el código hasta sus asociados, es importante programar con ellos una reunión de presentación, en la que además firmen una carta de conocimiento parecida a la de los colaboradores. A ellos se les facilitara la consulta del código corporativo a través de la página web.

Todo depende del fondo para lograr el impacto que debe tener este documento. No hay una única propuesta, lo importante es que se trasmita el mensaje de que existe un Código de Buen gobierno el cual es un referente para la organización.

3.4.3 Fase III: Implementación

Esta fase puede cubrir unos tres meses. Aquí deben programarse las charlas introductoras, así como los talleres de seguimiento. Estos talleres de seguimiento tiene el objetivo de llevar a situaciones prácticas las normas expresadas en el código de buen gobierno, de esta manera más allá de la letra, todos los colaboradores de la empresa pueden apreciar su utilidad práctica en situaciones reales en su día a día laboral.

Para esta fase es importante continuar con información a través de los medios internos de la empresa así como la publicación de afiches o materiales gráficos que se asocien con el código y su utilidad.

Se tiene previsto con un grupo de teatro preparar una serie de “socio-dramas” que se presenten de improviso en las instalaciones de FEGOCCIDENTE, donde aborden situaciones sencillas de

corta duración pero que de una manera creativa puedan presentar realidades del día a día donde la ética y los principios sea el eje central.

Se recomienda al fondo establecer mecanismos de medición de resultados durante esta fase. Pueden ser encuestas después de las actividades o incluso concursos sencillos. Lo importante es que puedan ir analizando la respuesta de los colaboradores frente a las acciones emprendidas.

Otro aspecto importante es que el fondo se asegure de que se incluya en la charla de inducción a nuevos colaboradores una presentación del “código de gobierno corporativo”, así como que el documento físico forme parte de la información que se le entrega al nuevo empleado al ingresar.

3.4.4 Fase IV: Mantenimiento

Después de culminada la implementación es recomendable dejar “descansar” el tema por unas semanas (un mes más o menos). Durante ese mes el comité de gobierno corporativo deberá analizar la efectividad de los mecanismos de comunicación y la cantidad comentarios que surjan de esta actividad a fin de que esta información sirva de base para replantear los mensajes de las próximas campañas o diseñar nuevos talleres de formación.

Para la fase de mantenimiento se recomienda nuevamente utilizar medios gráficos (afiches, vídeos, etc.) que refresquen los conceptos fundamentales

3.4.5 Fase V: Reforzamiento

Después de transcurrido un año de la implementación, es importante que el fondo refuerce los criterios establecidos en el código. Si éste ha sufrido algún cambio con mucha más razón. Lo

ideal es retomar las charlas y las campañas informativas, aunque éstas realmente no deben desaparecer nunca.

A grandes rasgos se sugiere una propuesta para la socialización. Hay muchas cosas que puede hacer el fondo que generen resultados positivos, todo depende del presupuesto y de la creatividad que se tenga.

4. CONCLUSIONES

Se diseñó un modelo de gobierno corporativo para el fondo de empleados de gases de Occidente FEGOCCIDENTE.

Se caracterizó la situación administrativa del Fondo de Empleados de Gases de Occidente FEGOCCIDENTE, y se pudo observar que la empresa posee debilidades y amenazas que pueden ser superadas en gran medida mediante la creación de código de buen gobierno. Como principales falencias se destacan: normas relacionadas con la gestión y administración del riesgo de la entidad, elaboración de planes de acción, grado de uso de las TIC por parte del área para facilitar su actividad y la de la organización en aspectos relacionados con los recursos financieros, y Nuevos riesgos del uso de la tecnología.

Se analizó el estado de aplicación de la circular No. 005 de marzo de 2013 “Guía de buen gobierno para las organizaciones vigiladas por la superintendencia de la economía solidaria” y referentes de modelos de gobiernos corporativos, con el cual se logró evidenciar que el gobierno corporativo está fundamentado en aspectos como derecho y trato equitativo de los asociados, estructura organizacional, transparencia, fluidez e integridad de la información financiera, mecanismos de evaluación y control y conflictos de interés; además de que asegura que la confianza sea un aspecto prevaleciente en todas las formas de intercambio entre los diferentes agentes económicos, generando así una ventaja competitiva para la empresa.

Se entregó una propuesta de modelo de gobierno corporativo para el fondo de empleados de Gases de occidente FEGOCCIDENTE, donde se ratificó la importancia que tiene el gobierno corporativo para la entidades del sector solidario, también se pudo evidenciar la transcendencia que tiene este tema en la actualidad, ya que el gobierno corporativo implica para las empresas, la adopción de prácticas que elevan la competitividad, confiabilidad para la buena gestión y su sostenibilidad en el tiempo, también atrae mercado general, así como más inversionistas

Se socializo al interior de FEGOCCIDENTE el código de gobierno corporativo de manera que esto ayude a la mejora de buenas prácticas.

5. RECOMENDACIONES

Designar a uno de los comités de asociados la supervisión y control del manejo del código de buen gobierno corporativo, para que aseguren un adecuado y sostenido manejo del mismo.

Promover el interés dentro de la entidad por observar y pronosticar las tendencias relevantes, en el entorno que le permitan al fondo ser más competitivo en su portafolio de servicios y generar propuestas de valor para expandir el negocio y posicionarse más en el futuro.

Crear mecanismos de participación donde los asociados de la entidad puedan presentar propuestas de mejoramiento continuo, y puedan brindar su conocimiento al servicio del fondo, teniendo en cuenta que FEGOCCIDENTE es una entidad del Sector solidario y que por ende debe presentar un compromiso alto por el bienestar colectivo.

Se recomienda FEGOCCIDENTE la conformación de una Auditoría Interna, que asegure que los controles internos establecidos sean adecuados para mitigar los riesgos, los procesos de gobierno sean eficaces y eficientes, y las metas y objetivos se cumplan.

Implementar estrategias de marketing y definirlas a través de una planeación estratégica.

En cuanto a los planes de acción de la entidad, se recomienda elaborar un documento que precise los posibles riesgos y planes de acción ante determinadas situaciones que se puedan presentar, aunque el fondo ha tenido un horizonte bien establecido, se requieren planes más elaborados que permitan determinar amenazas del entorno y como prepararse ante ellas.

La implementación de código de buen gobierno corporativo requiere una socialización del mismo, para tal fin este proyecto entrega una propuesta de divulgación de este documento, que garantiza una adecuada difusión, es una decisión que se deja a criterio y de acuerdo al presupuesto que designe FEGOCCIDENTE para la entrega final del proyecto.

Promover acciones y mejores prácticas corporativas adelantándose a los eventos y con un mayor control de riesgos, para generar confianza a sus interesados, permitiendo comunicar de manera oportuna lo que impacta a los intereses del fondo y de igual manera poder tomar decisiones que reduzcan los impactos negativos lo cual exige revisar información del sector solidario y en especial identificar los avances relacionados el código de buen gobierno para los fondos de empleados.

BIBLIOGRAFIA

- Alchian, A., & Demsetz, H. (12 de 1972). Production, information costs, and economic organization, *American Economic Review*,. (62 (5)), 777-95.
- Almeida, A. (2007). *El gobierno corporativo electrónico: Análisis desde el enfoque de confianza*. Madrid, España: Visión Libros.
- Álvarez, J. F. (2006). *El cooperativismo colombiano en el discurso político a lo largo del siglo XX: ¿tema de política pública o de agendas gubernamentales?* Obtenido de www.audhe.org.uy
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector publico*. ILPES.
- Ayala, A. (2006). A Market Proposal for Auditing the Financial Statements of Public Companies. *Universidad Francisco Marroquín. Journal of Management of Value*.
- Banco de la República Estadísticas. (2014). Recuperado el 4 de 04 de 2014, de [enlínea],disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/-estadisticas>
- Bancoldex. (3 de 11 de 2013). *Gobierno corporativo un reto de Colombia*. Recuperado el 3 de 11 de 2013, de /latinpymes.com: <http://latinpymes.com/portal/finanzas/item/10681-gobierno-corporativo-un-reto-de-colombia-segun-bancoldex.htm>
- Bolsa de Londres . (1992). *Informe Cadbury*. Londres.

- Bratton, W. (2002). Does Corporate Law Protect the Interests of Shareholders and Other Stakeholders?: Enron and the Dark Side of Shareholder Value". *Tulane Law Review*, 76(1275-1361), 61.
- Cadbury, A. (2002). Corporate Governance and Chairmanship: A Personal View. *Oxford University Press*.
- Calzada, B. (2007). El Buen Gobierno en España. Un análisis crítico. Madrid, España: Colección Estudios Blas.
- Cano, M. A., Orduz, A. C., & Hoyos, R. A. (2007). Código de Gobierno corporativo Principales desarrollos en las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Colombia. *Universidad de Medellín*.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm: Origins, Evolution, Development. *Oxford University Press*, 18-33.
- Cohen, D. A. (Febrero de 2005). Trends in Earnings Management and Informativeness of Earnings Announcements in the Pre- and Post-Sarbanes Oxley Periods.
- Colombia. Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitucion Politica de Colombia* (Vol. 116). Bogotá, Colombia: Gaceta Constitucional.
- Colombia. Congreso de la República Ministerio de Educación Nacional. (13 de Diciembre de 1990). Ley 43 90: Por la cual se adiciona la ley 145 de 1965, reglamentaria de la profesión de Contador público se dictan otras disposiciones. Colombia.

Colombia. Congreso de la República. (27 de Marzo de 1971). Decreto 0410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio. Bogotá.

Colombia. Congreso de la República. (23 de Diciembre de 1988). Ley 79 de 1988. Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa. Bogotá, Colombia.

Colombia. Congreso de la República. (21 de Junio de 1989). Decreto 1333 de 1989. Por el cual se establece el regimen de constitución, reconocimiento y funcionamiento de la precooperativas. Bogotá.

Colombia. Congreso de la República. (7 de Julio de 1989). Decreto 1480 de 1989. Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes interno, de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de las Asociaciones Mutualistas. Bogotá.

Colombia. Congreso de la República. (7 de Julio de 1989). Decreto 1481 de 1989. Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes internos de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados. Bogotá, Colombia.

Colombia. Congreso de la República. (7 de Julio de 1989). Decreto 1482 de 1989. Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes interno, de responsabilidad y sanciones y se dictan medidas para el fomento de las empresas de servicios en las formas de Administraciones Públicas. Bogotá.

Colombia. Congreso de la República. (13 de Diciembre de 1990). Ley 43 de 1990 . Por la cual se adiciona la ley 145 de 1960, reglamentaria de la profesión del Contador Público y se dictan otras disposiciones. Bogotá.

Colombia. Congreso de la República. (2 de Abril de 1993). Decreto 663 de 1993. Por medio del cual se actualiza el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se modifica su titulación y numeración. Bogotá.

Colombia. Congreso de la República. (20 de Diciembre 20 de 1995). Ley 222 de 1995: Por la cual se modifica el libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones.

Colombia. Congreso de la República. (21 de Julio de 1997). Decreto 1840 de 1997. Por el cual se dictan normas prudenciales para las cooperativas especializadas de ahorro y crédito y las cooperativas multiactivas o integrales con sección de ahorro y crédito. Bogotá.

Colombia. Congreso de la República. (4 de Agosto de 1998). Ley 454 de 1998. Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria. Bogotá.

Colombia. Congreso de la República. (4 de Noviembre de 1999). Decreto 2159 de 1999. Por el cual se reglamenta el artículo 36 de la Ley 454 de 1998, sobre niveles de supervisión a que están sometidas las entidades bajo la inspección, control y vigilancia de la Superintendencia de Economía solidaria. Bogotá.

Colombia. Congreso de la República. (30 de Diciembre de 1999). Ley 550 de 1999 Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se d. Bogotá.

Colombia. Congreso de la República. (24 de Julio de 2000). Ley 599 de 2000: Por la cual se expide el código penal. Colombia.

Colombia. Congreso de la República. (8 de Julio de 2005). Ley 964 de 2005. Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público. Bogotá, Colombia.

Colombia. Congreso de la República. (27 de Diciembre de 2006). Decreto 4588 de 2006. Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Coopeativas y Precooperativas de trabajo asociado. Bogotá.

Colombia. Congreso de la República. (1 de Julio de 2010). 1391/10 Por medio de la cual se modifica el Decreto Ley 1481 de 1989 y se dictan otras disposiciones. Colombia.

Colombia. Congreso de la República. (1 de Julio de 2010). Ley 1391 de 2010. Por medio de la cual se modifica el Decreto Ley 1481 de 1989 y se dictan otras disposiciones. Bogotá.

Colombia. Secretaría de Industria. (7 de Agosto de 2001). Resolución 72/2001. Créase el Registro de Fabricantes de los bienes comprendidos en la planilla anexa al inciso e) del cuarto párrafo del artículo 28 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado. Bogotá.

Colombia. Superintendencia de Valores, Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (12 de Febrero de 2001). Resolución 72: Por la cual se modifica la resolución 400 de 1995.

Colombia. Superintendencia de Valores, Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2002). Res 0157 de 2002: Por la cual se adiciona la res. 1200 de 1995. Colombia.

Comité Interinstitucional. (2009). *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familias*. Bogotá.

Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio - Confecámaras. (2003). Libro Blanco de Gobierno Corporativo . Universidad ICESI.

Consultoría Solea. (2014). *SociacIALIZACIÓN del Código de Gobierno Corporativo*. Recuperado el 5 de febrero de 2014, de <http://solea.la/posicionamiento-competitivo/consultoria/>

De Miguel, A., Pindado, J., & De la Torre, C. (2003). *How does ownership structure affect firm value? A comparison using different corporate governance systems*.

Fegoccidente. (1 de 10 de 2013). “*Ubicación de la empresa*” [en línea],. Obtenido de disponible en:http://www.informacion-empresas.co/Empresa_FONDO-EMPLEADOS-GASES-OCCIDENTE-FEGOCCIDENTE

FEGOCCIDENTE. (2014). *Estatutos del Fondo de Empleados*. Cali.

Flores, C. (2006). *La economía. Virtudes e inconvenientes: Manual básico para no economistas. La Teoría de la agencia y el problema del riesgo moral* (Primera ed.). Santiago de Chile: RIL Editores,.

- Gaitan Bohorquez, J., & Malagon Pinzón, M. (2009). Fascism and authoritarianism in Colombia. *Vniversitas*(118), 293-316.
- Gaitán, S. C. (Jul-Dic de 2009). Gobierno corporativo en Colombia. Tendencias actuales. *AD-MINISTER Universidad EAFIT*(15), 137-152.
- Ganga, F. (19-20 de Octubre 19 y 20 de 2004. de 2004). II Coloquio Predoctoral latinoamericano, XXXIX Asamblea Anual de CLADEA. . *Gobierno Corporativo y Teoría de Agencia: El caso de Universidades regionales*. Puerto Plata, Santo Domingo : Universidad de Valladolid Chile. .
- García M, C. (07 de 04 de 2014). “*Endurecen medidas al sector solidario*”. Recuperado el 05 de 07 de 2014, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/CMS-13791468>
- García, J. (2011). Gobierno Corporativo para el manejo de riesgos en los negocios fiduciarios. México, México.
- García, M. (18 de Agosto de 2014). Carta al Presidente de Colombia del Representante Legal de ANALFE. Colombia.
- Goergen, M., Manjon, A. M., & Renneboog, L. (2004). *Recent developments in german corporate governance*”, *Finance Working Paper, 41/2004 (Revised)*. Available at SSRN: [en línea],. Obtenido de <http://ssrn.com/abstract=539383> or doi:10.2139/ssrn.539383
- Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1986). Los Costos y Beneficios de la Propiedad: Teoría de la Vertical y Lateral de Integración. *Journal of Political Economy*, 691-719.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw–Hill.
- Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function . *Journal of applied corporate finance*, 3(14), 8-21.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. (1976). *Theory of the Teams*. Yale University Press.
- Junta Central de Contadores Públicos. (14 de Octubre de 1999). Circular externa 33 de 1999. Ejercicio del cargo de Revisor Fiscal. Requisitos ,Obligaciones y algunas restricción legales. Bogotá.
- KPMG. (2012). *Gobierno Corporativo*. Recuperado el 20 de Febrero de 2015, de kpmg.com: <http://www.kpmg.com/MX/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Factsheets/Gobierno-Corporativo.pdf>
- La Porta, R., López, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (1998). *Law and finance.*, Journal of PoliticalEconomic. Chicago.
- Langebaek, A. J., & Ortiz. (2007). Q de Tobin y gobierno corporativo de las empresas listadas en bolsa. . *Borradores de Economía*, 447.
- Londoño, O. L. (2014). “*Sistema de riesgos impactará las finanzas del sector, la recomendación es fortalecer el patrimonio: Supersolidaria*”. Recuperado el 03 de 07 de 2014, de Confecoop : <http://confecoop.coop/index.php/actualidad-2014/3008-co-operatives-united-395>

Mackinsey, & Company. (2002). Prácticas de Gobierno Corporativo en las Sociedades Colombianas.

Milgrom, P., & Roberts, J. (1993). Economía, Organización y Gestión de la empresa. *Ariel Economía*.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público - Superintendencia de Economía Solidaria. (01 de Marzo de 2013). Carta Circular No. 005 de 2013, la puso a disposición de las entidades bajo supervisión la Guía de Buen Gobierno. Bogotá, Colombia.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público - Superintendencia de Economía Solidaria. (01 de Marzo de 2013). *Circular 005, Guía de Buen Gobierno Para Las Organizaciones Vigiladas por la Superintendencia de Economía Solidaria*. Recuperado el 3 de Octubre de 2013, disponible en :
http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/normativa/guia_buen_gobierno_marzo_2013.pdf

Ministerio de Hacienda y Crédito Público - Superintendencia de la Economía Solidaria. (2013). Circular 006, Instrucciones para la prevención y el control del lavado de activos y de la financiación del terrorismo en las organizaciones de economía solidaria que no ejercen actividad financiera. Bogotá, Colombia.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (21 de Diciembre de 2001). Resolución 932 de 2001. Por la cual se modifica la resolución 400 de 1995.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Superintendencia de Valores. (23 de Mayo de 2001). Resolución 275 de 2001. Por la cual se establecen los requisitos que deben acreditar las

personas jurídicas públicas y privadas que pretendan ser destinatarias de la inversión de recursos de los fondos de pensiones. Colombia.

Ministerio de Trabajo - Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (2011). Plan Estratégico 2012-2014 Versión 1. 1-105. Bogotá, Colombia.

Moscoso, J., & Jaramillo, F. (2008). Caracterización y efectos de un Código de Buen Gobierno para el sector público. . *Criterio Jurídico*, 95-124.

Muchnick, E. (1999). *Taller de generación de consensos. Planeación estratégica para centros de gestión. Talca: programa de gestión agropecuaria.* . Chile: Fundación Chile.

Muñiz Gonzalez, R. (2010). *Marketin en el siglo XXI Cap. 2 Marketing estrategico.* Madrid, España: Centro de Estudios Financieros.

OCDE. (1999). *Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades.* [en línea].

Recuperado el 5 de julio de 2014, disponible en:

<https://books.google.com.co/books?isbn=9264474226>,

OCDE. (1999). *White Paper sobre Gobierno Corporativo en América Latina.*

OCDE. (2004). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. (E. O. Publishing, Ed.)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE. (11 de Febrero de 2014).

Guía Práctica de Gobierno Corporativo: Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana. Recuperado el 12 de Marzo de 2014, de alejandramastrangelo.wordpress.com:

<https://alejandramastrangelo.wordpress.com/2014/02/11/-guia-practica-de-gob>

- Pachón, F. V. (2007). Aproximaciones al gobierno corporativo en Colombia: incursión y desarrollos actuales. *Criterio jurídico*(7), 367-402.
- Rajan, R., & Zingales, L. (1997). The cost of diversity: the diversification discount and inefficient investment, Mimeo.
- Rengifo, R. (2009). Seminario de Derecho Empresarial: La sociedad por acciones simplificada. *Escuela de Derecho Universidad EAFIT*, 1-22.
- Riaño, S. G. (2011). Corporate Governance in Colombia. *Current trends. AD – minister*(15), 137-153.
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1996). *Introducción a la investigación cualitativa*. Granada (España): Ediciones Aljibe.
- Rodríguez, J. F., & Uribe, R. (2006). (2006). Estructuras de integración del cooperativismo y la economía solidaria en Colombia. 1, 6(11). *CAYAPA Revista Venezolana de Economía Social*(6), 11.
- Serna, H. (2002). Planeación Estratégica Empresarial. Bogotá: McGraw Hill.
- Sheehy, B. (2004). The importance of corporate models: economic and jurisprudential values and the future of corporate law. *DePaul Business & Commercial Law Journal*.
- Superintendencia de la Economía Solidaria Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (11 de Marzo de 2012). *Guía Práctica para Entidades Supervisadas*. Obtenido de www.supersolidaria.gov.co

Superintendencia de Sociedades. (3 de Marzo de 2002). Oficio 220-22253 de 2002. En relación con las incompatibilidades la Superintendencia de Sociedades se ha. Bogotá.

Superintendencia de Sociedades. (15 de 3 de 2009). “*Documentos*”[en línea],. Recuperado el 5 de julio de 2014, disponible en:
<http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo.pdf>

Superintendencia de Sociedades, Confecámaras y la Cámara de Comercio de Bogotá. (2009). La Guía Colombiana para empresas de Gobierno Corporativo cerradas y de familia.

Superintendencia de Valores. (27 de Febrero de 2002). Resolución 116 de 2002: Por medio de la cual se adiciona la resolución 1200 de 1995. Colombia.

Superintendencia de Valores y Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2002). Resolución 0157 de 2002. Por la cual se adiciona la resolución 1200 de 1995. Bogotá, Colombia.

Superintendencia de Valores, Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (21 de Diciembre de 2001). Res 932: Por la cual se modifica la Resolución 400 de 1995. Colombia.

Vela, A. (2013). “*TICs y formación*”. [en línea]. Recuperado el 05 de 07 de 2014, de disponible en:
<http://ticsyformacion.com/2013/06/10/estilos-de-liderazgo-segun-daniel-goleman-infografia-nfographic/>

Vidales Rubí, L. (2013). *Glosario de términos financieros*. Mexico: Plaza y Valdés.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de encuesta a la gerente

El cuestionario de referencia ha sido desarrollado por Better Governance Consulting Services, una empresa brasileña, con el apoyo de la IFC, la OCDE y el Foro Global de Gobierno Corporativo (el GCGF, por sus siglas en inglés).

Cuestionario de encuesta a la Gerente

No.	PREGUNTA	SI	NO
1	Tiene el Fondo de Empleados, códigos, políticas, actas o pautas de gobierno corporativo que describan sus prácticas de gobierno y, en particular, el rol del Consejo de Administración?		x
R			
2	Los anuncios públicos de la asamblea ordinaria, ¿se publican con la antelación mínima de 15 días?	x	
3	¿Pueden, los asociados, votar por poder u otros métodos, en lugar de asistir personalmente a las Asambleas de asociados?	x	
4	¿Tiene, la empresa, un código de conducta/ética preparado por la gerencia y aprobado por Asamblea?	x	
5	¿Poseen, los comités, reglamentos internos/estatutos que definan su composición y sus métodos de funcionamiento?	x	
6	¿Se reúne, el Consejo de Administración, regularmente, con una frecuencia de una vez al mes, como máximo, y seis veces al año, como mínimo?	x	
7	¿Existe un calendario anual, para las reuniones del Consejo de Administración, que describa los temas a tratar en cada una? Por ejemplo: la reunión de febrero abordará el tema de recursos humanos; la reunión de mayo abordará la gestión de riesgo.		x
8	¿Tiene el Fondo de Empleados un comité de auditoría?		x
9	Si el Fondo de Empleados no cuenta con un comité de auditoría, ¿ha creado un comité de control social permanente e independiente con una función similar?	x	
10	En los últimos cinco años, ¿Han expresado los auditores independientes, algún desacuerdo con los Estados Contables del Fondo de empleados?		x
11	El Fondo de Empleados, ¿publica en la notas de los Estados Financieros los principales factores de riesgo que pueden afectar su flujo de efectivo?		x
12	¿El Fondo de Empleados cuenta con procedimientos documentados para revelación y administración de conflictos de interés?	x	

Anexo 2. Encuesta a la gerente y junta directiva

El cuestionario de referencia ha sido desarrollado por Better Governance Consulting Services, una empresa brasileña, con el apoyo de la IFC, la OCDE y el Foro Global de Gobierno Corporativo (el GCGF, por sus siglas en inglés).

Cuestionario encuesta No. 2

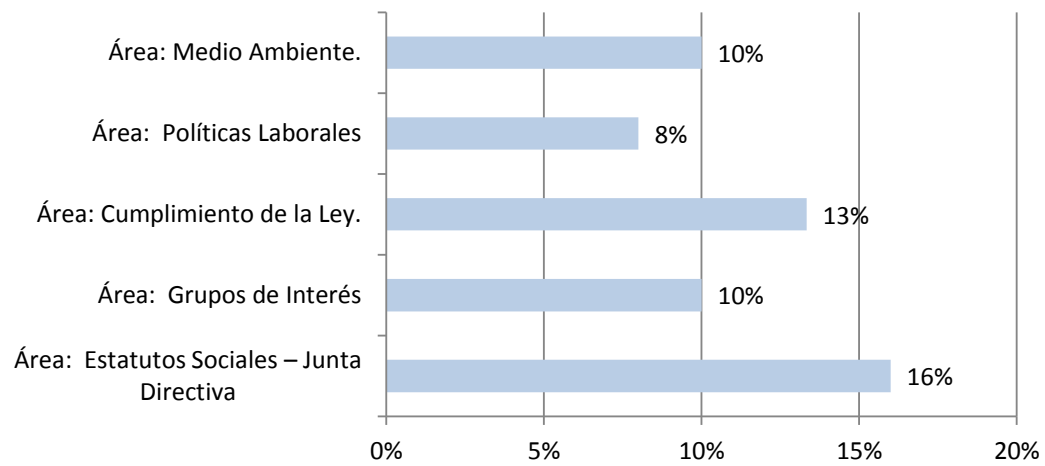
No.	PREGUNTA	SI	NO	%
	Área: Estatutos Sociales – Junta Directiva			
1	El Fondo de empleados tiene constituida en estatutos una Junta Directiva?	x		4%
2	El Revisor Fiscal del Fondo de Empleados presta servicios de asesoría o consultoría al Fondo de Empleados?	x		4%
3	La Junta Directiva cumple efectivamente las siguientes funciones: establecer el propósito, visión y valores; establecer la estrategia y estructura, delegar la ejecución del objeto social a la administración; y ejercer los procesos de rendición de cuentas a los asociados y ser responsables ante los principales grupos de interés?	x		4%
4	La Junta Directiva cuenta con al menos un (1) miembro independiente o externo en la Junta Directiva conforme al Código de Gobierno Corporativo?		x	0%
5	Existen formalmente perfiles para hacer parte de la junta Directiva?	X		4%
	Área: Grupos de Interés			
6	La empresa cuenta con un manual donde se establezcan los potenciales conflictos de interés en que se pueden incurrir los asociados, administradores o funcionarios y la forma de administrarlos?		x	0%
7	Existe una política formal que establezca la obligación de informar a los asociados y/o a la Junta Directiva si se presenta un conflicto de interés, para que éste órgano establezca la forma de administrarlo?		x	0%
8	El Fondo de Empleados tiene mecanismos formales, procedimientos documentados para responder consultas, solicitudes, cuestionamientos, sugerencias, reclamaciones o comentarios efectuados por los asociados?	x		5%
9	Establezca de 1 a 100 en qué porcentaje está sustentada la financiación del Fondo de Empleados?	10%		0%
	Área: Cumplimiento de la Ley.			
10	¿El Fondo de Empleados cuenta con un funcionario encargado de establecer el cumplimiento efectivo de la ley en materia laboral y fiscal?		x	0%
11	Valore si existe un libro de Actas oficial donde consten las decisiones de Junta Directiva y el máximo órgano social?	x		7%
12	Si existe el libro es registrado ante la Cámara de Comercio de la	x		7%

No.	PREGUNTA	SI	NO	%
	localidad?			
	Área: Políticas Laborales			
13	Existe un archivo con los pagos de nómina y de prestaciones sociales a los empleados?	x		4%
14	Todos los funcionarios y contratistas tienen un contrato de trabajo o de prestación de servicios escrito, en donde consten sus funciones y responsabilidades?	x		4%
15	¿Han tenido alguna demanda laboral en los últimos 3 años?		x	0%
16	¿Existen perfiles y políticas para la remuneración de los funcionarios establecida por el máximo órgano social o por la Junta Directiva?		x	0%
17	¿Existen sistemas de evaluación anual a los ejecutivos y su remuneración depende de los resultados?		x	0%
	Área: Medio Ambiente.			
18	La empresa cuenta con un manual sobre la regulación en materia ambiental aplicable?		x	0%
19	¿El plan de mejoramiento ambiental está incluido dentro del plan estratégico de la compañía?	x		5%
20	¿Cuenta el Fondo de Empleados con espacios académicos para sus funcionarios sobre impactos ambientales de su actividad y la forma de prevenirlos?	x		5%
21	¿Existe un reporte a los asociados sobre la situación ambiental del Fondo de Empleados y los riesgos legales en los que incurre por la actividad social?		x	0%

NOTAS POR AREA

AREA	NOTA
Área: Estatutos Sociales – Junta Directiva	16%
Área: Grupos de Interés	10%
Área: Cumplimiento de la Ley.	13%
Área: Políticas Laborales	8%
Área: Medio Ambiente.	10%
TOTAL	57%

GRÁFICA POR ÁREA



Anexo 3. Encuesta reputacional

INDICADORES DE DESEMPEÑO – RESUMEN EJECUTIVO

CALI, SEPTIEMBRE DE 2013

Objetivos

Precisar nivel de reconocimiento de aspectos fundamentales de la gestión y características del Fondo

Establecer la reputación del Fondo en cuatro de sus más importantes atributos (Comportamiento ético, Comportamiento Social, Fortaleza financiera, y Satisfacción frente al servicio), entre tres de sus grupos de interés (Afiliados de GDO en Cali, Afiliados de GDO en municipios, y Afiliados de CEO).

Identificar actitudes y comportamientos que los grupos de interés pueden asumir hacia el futuro en su relación con el Fondo

Identificar formas de comunicación que pueden ser más eficientes con cada uno de los grupos de interés.

Interpretación de datos

Los resultados del estudio están en escala porcentual.

Para su interpretación se creó una escala de tres niveles, en donde el mejor nivel de desempeño se alcanza a partir del 70%.

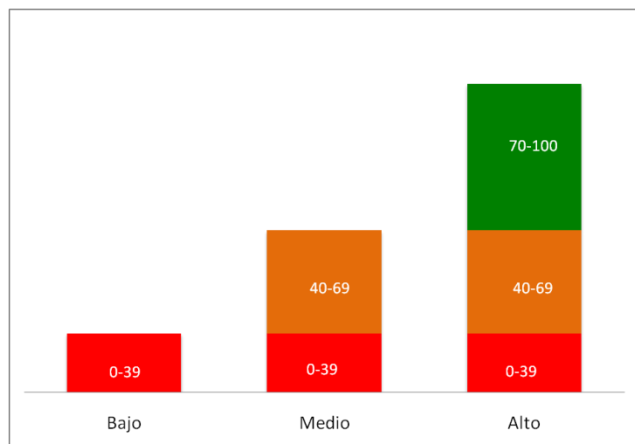


Figura 1. Escala de niveles. (Fuente: Encuesta reputacional, 2013)

ALINEACIÓN CON EL FONDO

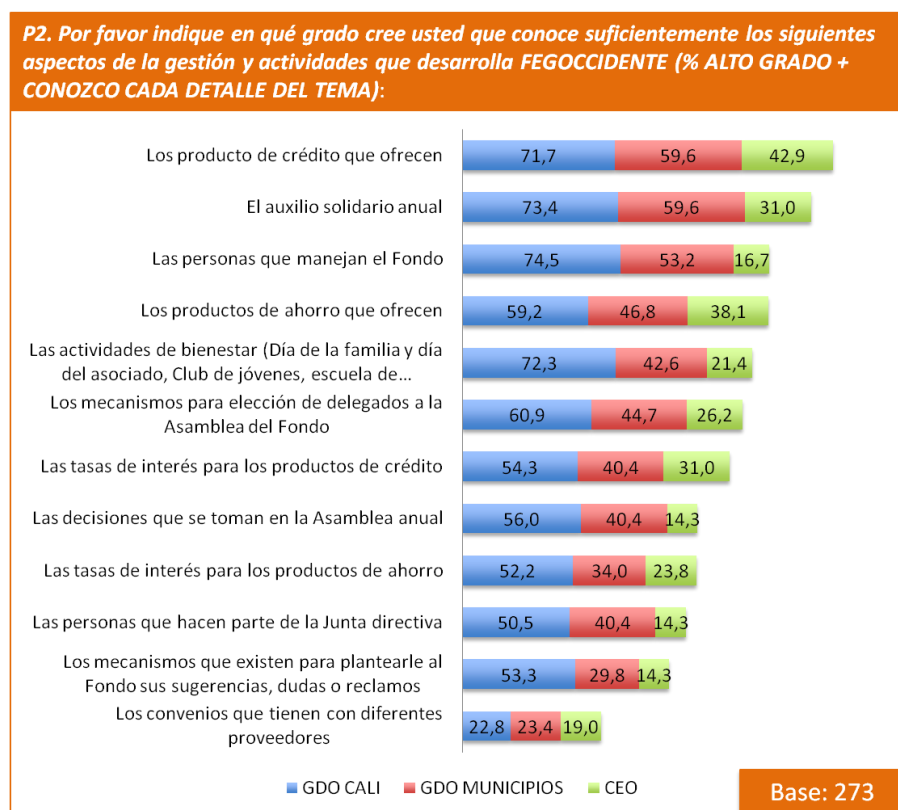


Figura 2. ¿Conocen bien el Fondo? (Fuente: Encuesta reputacional, 2013)

P2. Por favor indique en qué grado cree usted que conoce suficientemente los siguientes aspectos de la gestión y actividades que desarrolla FEGOCCIDENTE (% ALTO GRADO + CONOZCO CADA DETALLE DEL TEMA):

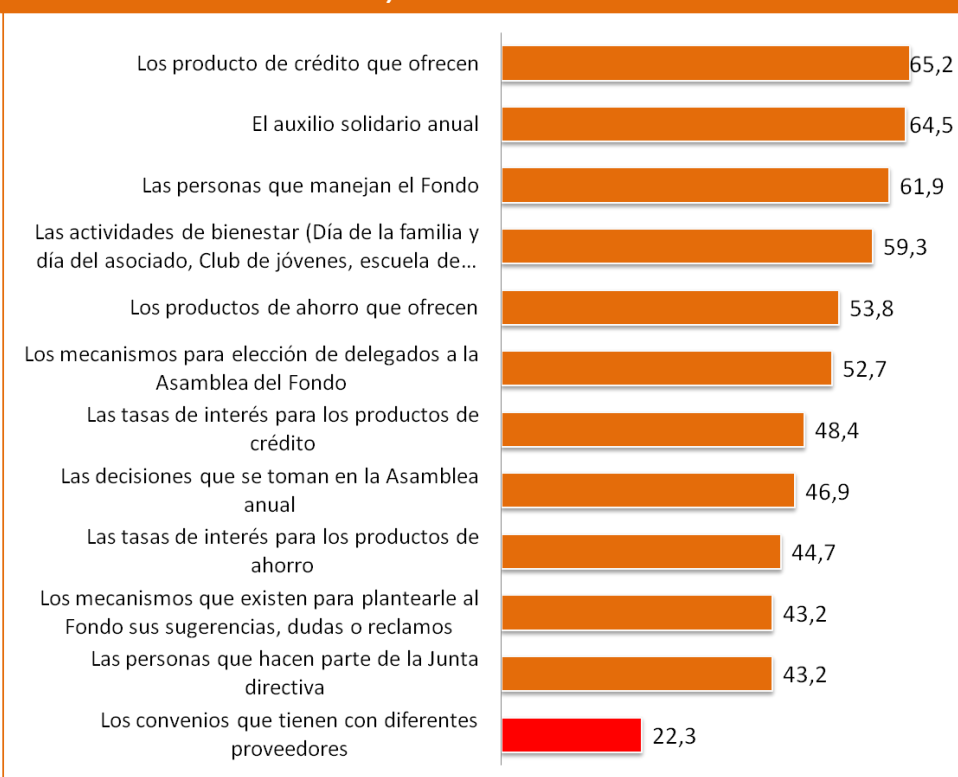


Figura 3. ¿Conocen bien el Fondo? (Fuente: Encuesta reputacional, 2013)

ÍNDICE DE CONOCIMIENTO DE TEMÁTICAS CLAVE

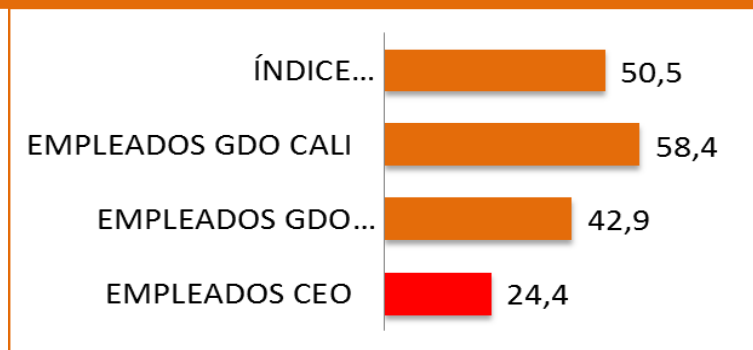


Figura 4. El perfil reputacional. (Fuente: Encuesta reputacional, 2013)

REPUTACIÓN

Los documentos analizados y las entrevistas aplicadas a algunos afiliados al Fondo, permitieron identificar cuatro atributos de reputación que resultaron determinantes, de acuerdo a sus planteamientos, para que FEGOCCIDENTE cuente o no con una buena reputación.

Dichos atributos son:

Comportamiento ético: Tratándose de una entidad que maneja dinero de sus afiliados, se consideró que era fundamental asegurar transparencia y claridad en la manera como eran administrados.

Comportamiento financiero: Por la razón anterior, resultó importante para los afiliados asegurar que había fortaleza financiera y capacidad para generar rentabilidad para sus ingresos.

Comportamiento social: Siendo un fondo de empleados, creado y promovido por los mismos empleados, para ellos es un dinamizador de la reputación el verificar que cumpla con su objeto social, que contribuya al desarrollo y calidad de vida de los afiliados, en un contexto de solidaridad y equidad.

Satisfacción frente al servicio: Gran parte de lo que hace el fondo se da en función de servicios y productos que ofrece a los afiliados. Éstos fueron clasificados en cuatro dimensiones: Satisfacción frente a la disposición de servicio, frente a los productos de ahorro y crédito, frente a los auxilios y programas de bienestar, y finalmente frente a otros servicios ofrecidos (en este caso se evaluaron específicamente los de impresión y papelería).

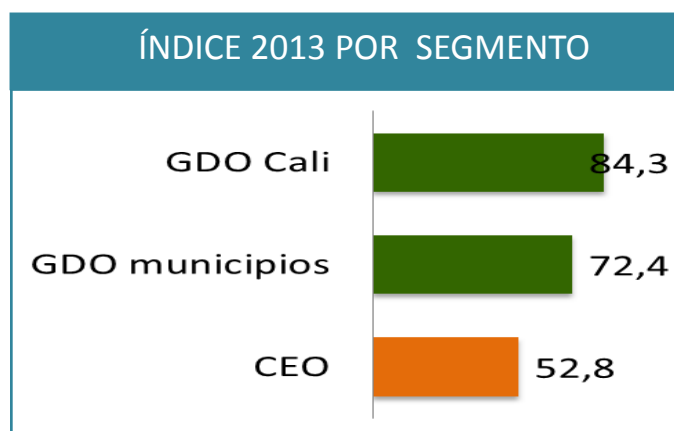


Figura 5. Índice de Reputación 2013. (Fuente: Encuesta reputacional, 2013)

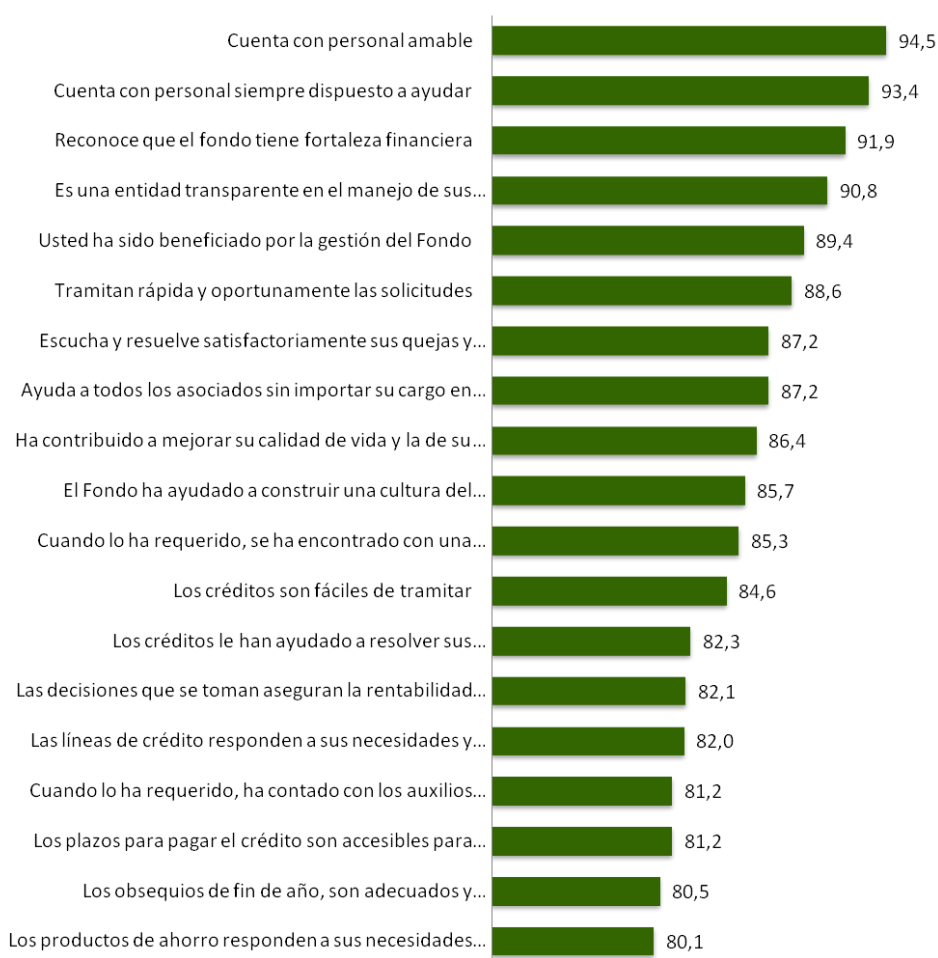


Figura 6. En dónde se sustenta la reputación. (Fuente: Encuesta reputacional, 2013)

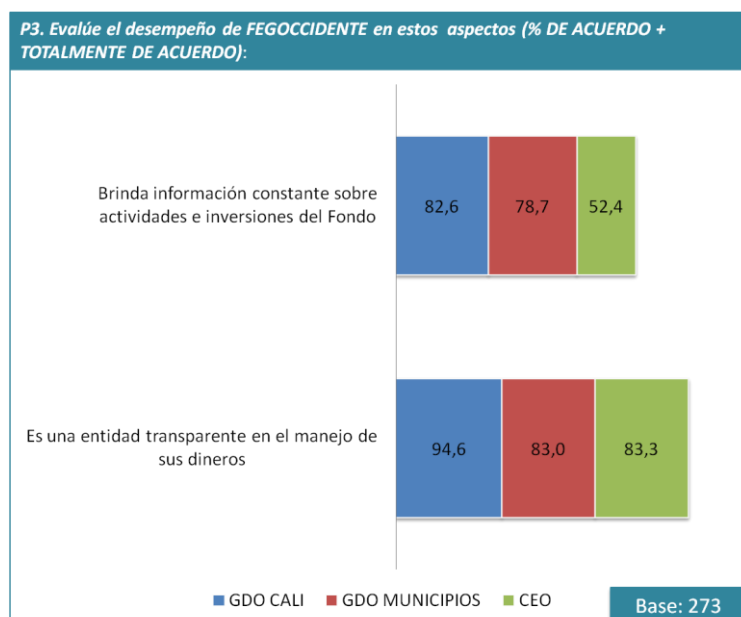


Figura 7. Comportamiento Ético. (Fuente: Encuesta reputacional, 2013)

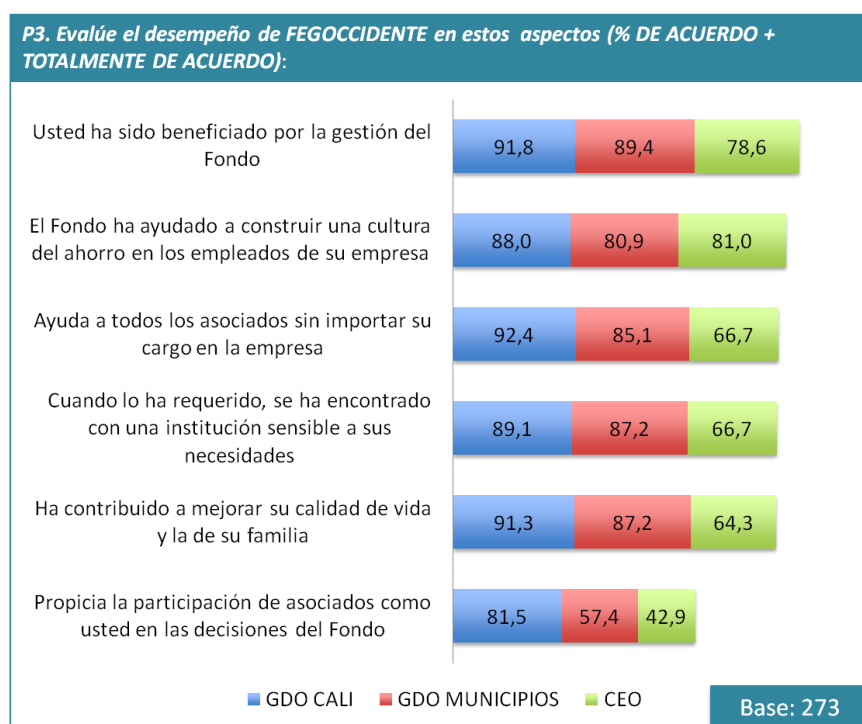


Figura 8. Comportamiento Social. (Fuente: Encuesta reputacional, 2013)

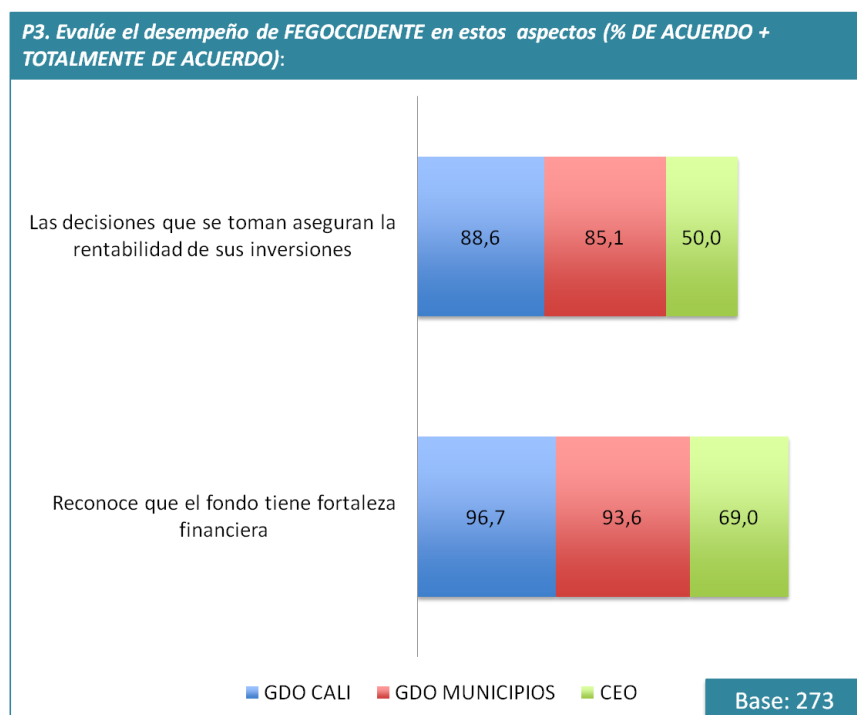


Figura 9. Comportamiento Financiero. (Fuente: Encuesta reputacional, 2013)

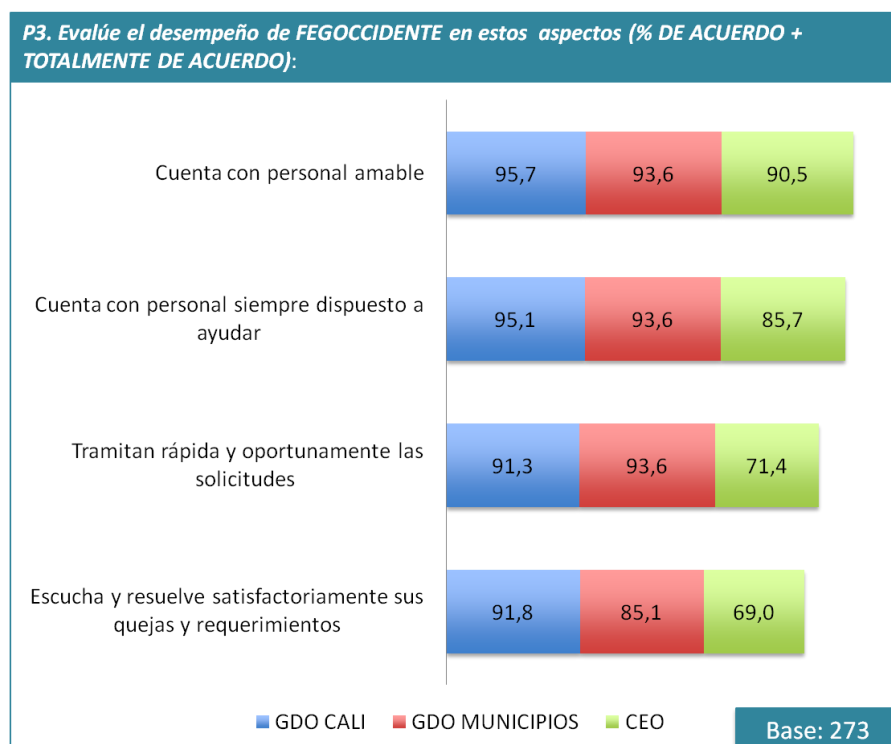


Figura 10. Satisfacción servicio - Disposición. (Fuente: Encuesta reputacional, 2013)



Figura 11. Satisfacción servicio – Ahorro y crédito. (Fuente: Encuesta reputacional, 2013)



Figura 12. Satisfacción servicio – Auxilios y Bienestar. (Fuente: Encuesta reputacional, 2013)

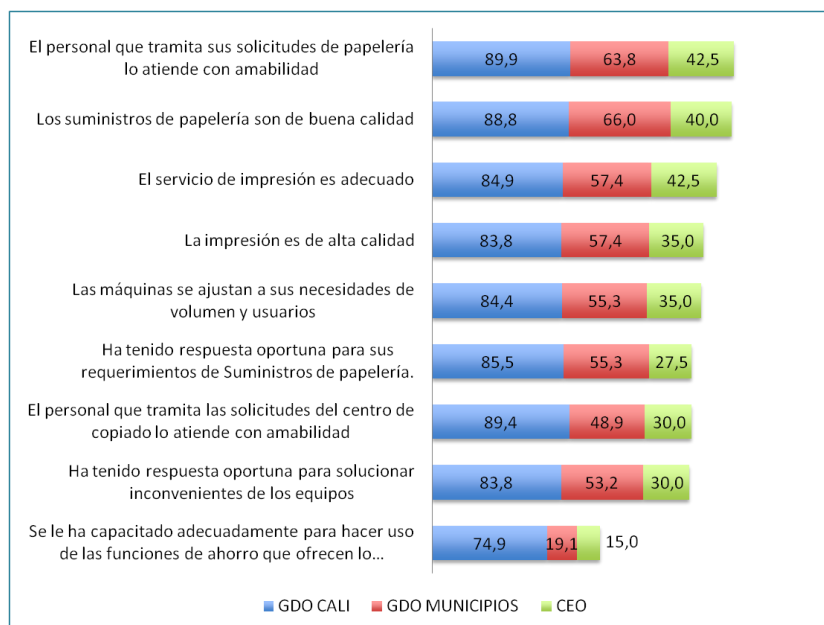


Figura 13. Satisfacción servicio – Otros servicios. (Fuente: Encuesta reputacional, 2013)



Figura 14. Consolidado dimensiones de servicio. (Fuente: Encuesta reputacional, 2013)

LOGROS

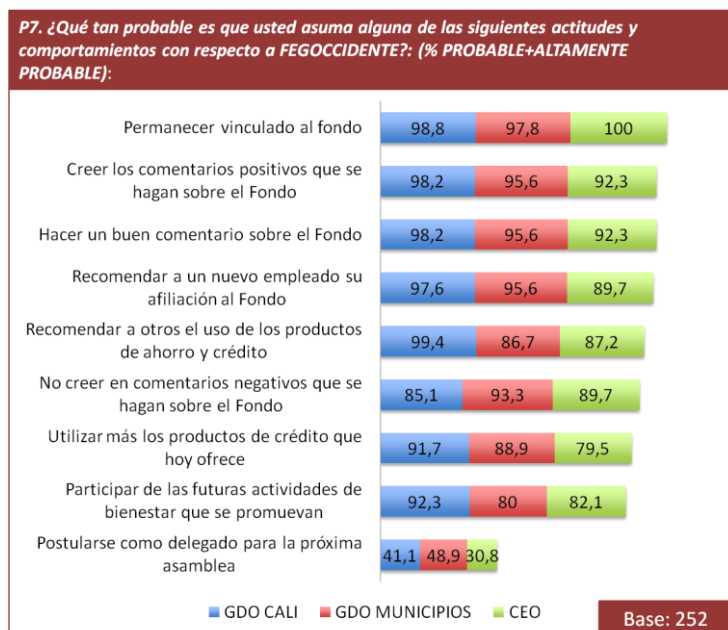


Figura 15. Actitudes y Comportamientos. (Fuente: Encuesta reputacional, 2013)

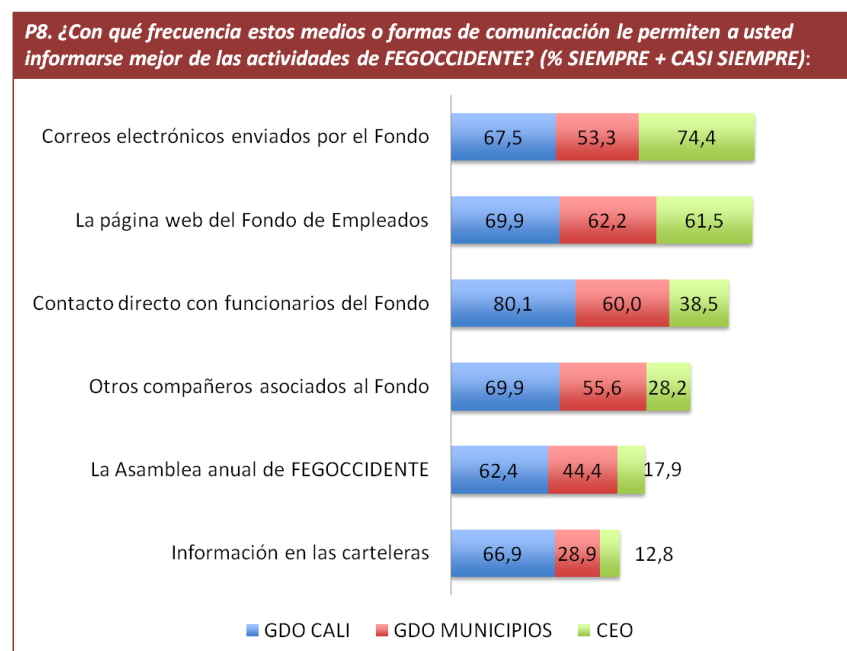


Figura 16. Los canales a utilizar. (Fuente: Encuesta reputacional, 2013)

HALLAZGOS y RECOMENDACIONES

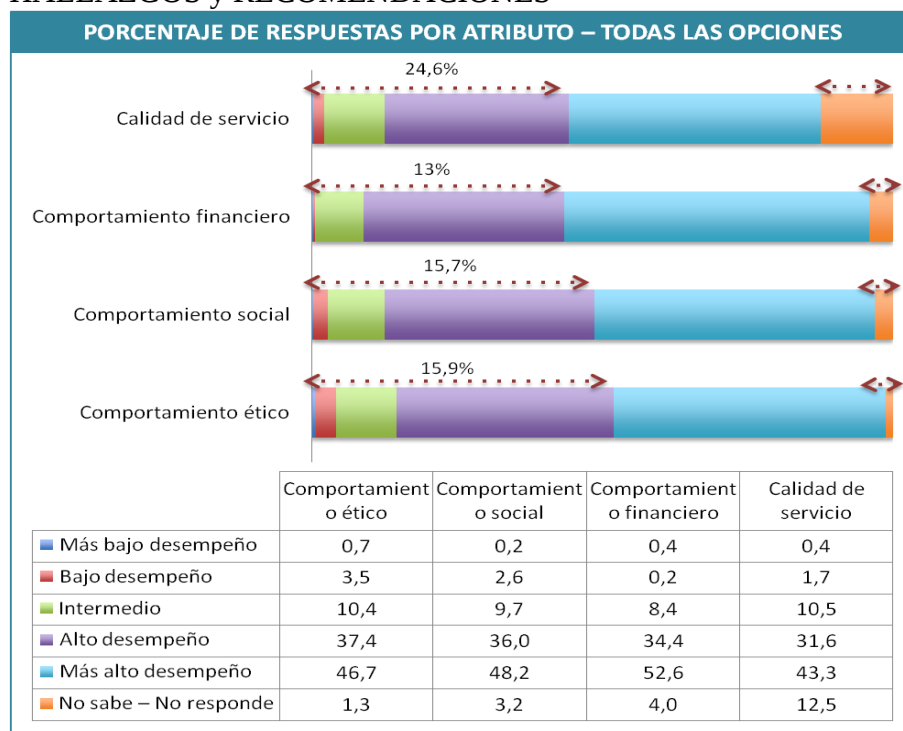


Figura 17. Consolidado atributos. (Fuente: Encuesta reputacional, 2013)

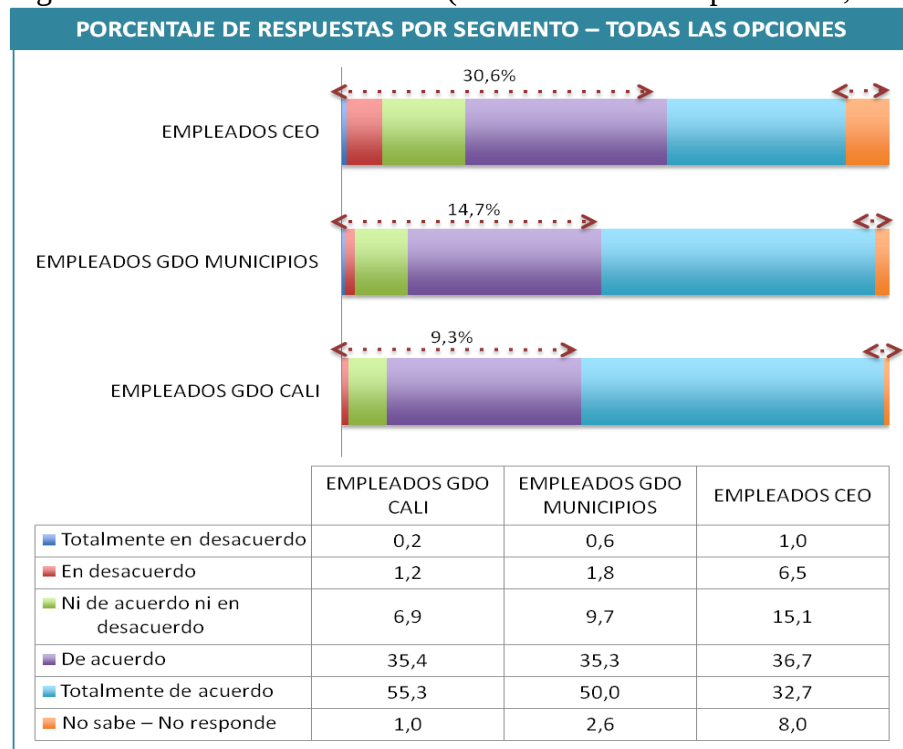


Figura 18. Consolidado segmentos. (Fuente: Encuesta reputacional, 2013)



Figura 19. En dónde hay que estar alerta (Fuente: Encuesta reputacional, 2013)

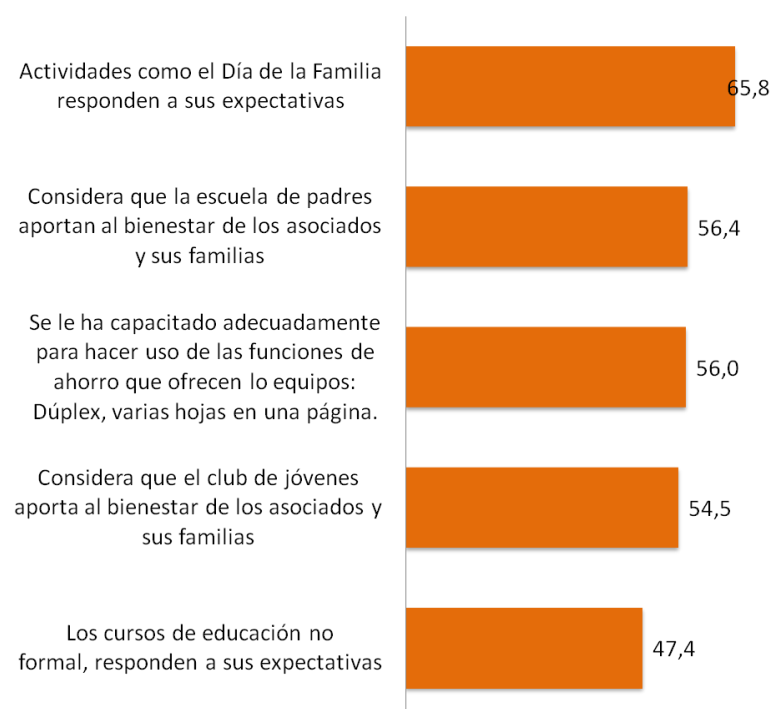


Figura 20. En dónde hay que mejorar. (Fuente: Encuesta reputacional, 2013)

Cuatro recomendaciones para mejorar la reputación

El mayor reto reputacional para FEGOCCIDENTE se encuentra entre los afiliados de CEO en Popayán. Aunque debe tenerse en cuenta el nivel de aportes para determinar el esfuerzo a realizar, es claro que la mayoría de indicadores de la nueva compañía vinculada no logran un desempeño ALTO. Aquí la estrategia debe ser integral: por un lado un esfuerzo comunicativo orientado a afianzar el reconocimiento de fortalezas y logros del Fondo, y por el otro lado un esfuerzo en relacionamiento (cara a cara) orientado a afianzar la interacción entre las partes.

El segundo reto se concentra en el fortalecimiento del atributo SATISFACCIÓN FRENTE AL SERVICIO, que destaca por el perfil de servicio de los empleados del Fondo, pero que requiere una mayor apropiación de programas específicos como el Club de jóvenes, la Escuela de padres, y los programas de educación no formal.

Debe haber un Plan de comunicación constante, que tenga en cuenta no solo las preferencias comunicativas de cada segmento (GDO Cali prefiere el contacto directo; GDO municipios prefiere la página web, y CEO prefiere el correo electrónico), sin desconocer que, en general, el mejor camino para construir confianza es el relacionamiento directo. Este plan debe priorizar aspectos como la mejor difusión de convenios con los proveedores, y como se advirtió antes, apuntar a una mejor comprensión e identificación de programas específicos como la escuela de padres, entre otros.

Uno de los procedimientos que debe ajustarse es el de la participación de los afiliados. Por un lado, no sienten que sea una fortaleza el participar en las decisiones del fondo, pero por el otro no les crea una alta expectativa involucrarse como delegados para la próxima asamblea. Al margen

de la contradicción, el Fondo debe reconocer que, entre más se sientan partícipes de las decisiones, más fuerte serán los vínculos y el reconocimiento reputacional hacia la entidad.

Socialización de resultados

Fecha	Contenido	Involucrados	Objetivo
Sep-13	Socialización de hallazgos de la encuesta	Junta directiva	Percepciones generales de la reunión-Registro en actas
Sep./28- 13	Diálogo con Grupos de Interés	Junta, Comités, Delegados de asamblea	Percepciones generales, Formato de opiniones
Nov/13	Planeación Estratégica	Junta directiva y Admón.	Estrategias para cierre de brechas

Cronograma Plan de resultados

Fecha	Acciones	Logros esperados	Estado/Vigencia
Jul.	Contratación de personal directo en CEO	Asesoría personalizada, Mayor uso de los servicios, mayores vinculaciones, logística en programas de bienestar.	Ejecutado
Jul.	Visitas semanales de la gerencia para reunión con gestión humana, dialogo con asociados, reunión de trabajo con asesor del fondo.	Mayor sentido de pertenencia, reconocimiento	Ejecutado/ Permanente
Ago.	Boletín CEO	Dar a conocer el portafolio de crédito del fondo. Así mismo afianzar y socializar los servicios de impresión y admón. de suministros	Ejecutado
Sep.	Plan de comunicaciones CEO	Generar factores determinantes y prioritarios en la comunicación para generar sentido de pertenencia y reconocimiento	En ejecución/ Permanente
Oct.	Boletín y Difusión de información CEO	Comité de Bienestar, Invitación a fiesta de integración, Cursos de Educación no formal.	Ejecutado
Oct.	Boletín y Difusión de información GDO		En Ejecución
Nov.	Planeación Estratégica : Revisión de avances y definición de estrategia de los resultados de la encuesta para las entidades vinculadas.	Desarrollar programas que cierren brechas visibles de la encuesta y mantener los niveles positivos de los otros aspectos evaluados.	Pendiente/ Permanente

Frente a los resultados de las encuestas en años anteriores, mejora de forma importante del conocimiento del fondo en GDO, y se mantiene el tema de convenios en un nivel bajo.

Anexo 4. Ficha técnica de códigos de gobierno seleccionados

	FECHA CBGC	DOMICILIO/AMBITO	CANTID AD ASOCIADOS	WEB	TRAYECTORIA EN AÑOS /QUIENES SON LOS ASOCIADOS
Fondo de Empleados Konrad Lorenz	Feb. 9/12	Bogotá, Cundinamarca / Colombia	Sin dato	http://www.fondokonradlorenz.com/	28 Años / Empleados de la Universidad Konrad Lorenz
Fondo de Empleados de la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca “FONDECOM”	Mar. 14/14	Cali, Valle / Colombia	4.364	http://www.fondecom.com.co/	30 Años / Empleados de Comfandí; S.O.S., Pensionados, Extensión, Fondecop, Fundación.
Fondo de Empleados de Seguridad de Occidente “FONDEOCCI”	Mar. 28/14	Cali, Valle / Colombia	2.250	http://www.fodeocci.com.co/	18 Años / Empleados de Seguridad de Occidente Ltda., Seguridad Electrónica de Occidente Ltda., o de sus subordinadas o adscritas y vinculadas, Empleados del Fondo.
Fondo de Empleados GRANFONDO-FEG	Feb. 22/14	Bogotá, Cundinamarca / Colombia	8.874	http://feg.com.co/cms/	20 Años / Fondo de Empleados del Banco Agrario de Colombia, uno de los dos Fondos del Banco BBVA, Banco Bancamía, Porvenir Pensiones y Cesantías. Alianza Fiduciaria, Fiduciaria Central, Coltempora, Refinancia, Crear País, Fundación Granahorrar, entre otras entidades, en total se tiene vinculo de asociación con más de 28 entidades del Sector Financiero.
Fondo de Empleados Defensoría del Pueblo “FEDP”	Sin dato de mes, 2012	Bogotá, Cundinamarca / Colombia	1.475	http://fedp.com.co/	16 Años / Empleados de la Defensoría del Pueblo

Anexo 5. Análisis de códigos de buen gobierno seleccionados

VARIABLE	CODIGO DE BUEN GOBIERNO FONDO DE EMPLEADOS KONRAD LORENZ
	ARTÍCULO 1 NATURALEZA Y DENOMINACIÓN: La entidad es una empresa asociativa, de derecho privado sin ánimo de lucro, regida por las disposiciones legales vigentes y en especial la legislación sobre fondos de empleados y el presente estatuto, con personería jurídica reconocida según Resolución No. 1873 de Septiembre 23 de 1.986 emanada del Dancoop y se denomina FONDO DE EMPLEADOS DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA KONRAD LORENZ. El cual se identifica también con la sigla del “FONDO DE EMPLEADOS KONRAD LORENZ”
DERECHOS Y TRATO EQUITATIVO DE LOS ASOCIADOS	Capítulo I Principios y Valores: 1.2. Principios Cooperativos: a) Control Democrático de los Asociados. El Fondo es administrado democráticamente por sus Asociados, quienes participan activamente en la definición de sus políticas y en la toma de decisiones. Capítulo II Derecho de los asociados 2.1 Derechos enuncian: Se garantiza un trato equitativo para todos los Asociados, teniendo en cuenta que cada uno de ellos tiene los mismos derechos. En el Numeral 4. Ejercer actos de decisión en las Asambleas Generales y de elección en condiciones que garanticen la igualdad de los Asociados, sin consideración a sus aportes, en los eventos previstos por los Estatutos y conforme a los Reglamentos.
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	Capítulo III La Dirección y Administración del Fondo están a cargo de la Asamblea General, la Junta Directiva y el Gerente. 3.1 La Asamblea General es el máximo organismo de administración del Fondo y sus decisiones son de cumplimiento obligatorio para todos los Asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, estatutarias y reglamentarias. 3.2. La Junta Directiva es el órgano de administración permanente del Fondo, sujeto a la Asamblea General y responsable de la dirección general de los negocios y operaciones. El Gerente es el Representante Legal del Fondo, principal ejecutor de las decisiones de la Asamblea General y la Junta Directiva y superior jerárquico de los empleados del Fondo.
TRANSPARENCIA, FLUIDEZ E INTEGRIDAD DE LA INFORMACION	4.1. Política de privacidad, información reservada y confidencialidad: El Fondo asegurará el uso de una política de privacidad y manejo de información reservada de los Asociados, Empleados, Proveedores y demás grupos de interés, para así garantizar el respeto a la intimidad y a la protección de sus datos.

VARIABLE	CODIGO DE BUEN GOBIERNO FONDO DE EMPLEADOS KONRAD LORENZ
MECANISMOS DE EVALUACION Y CONTROL	3.7. Compromiso hacia los órganos de control. La Junta Directiva y el Gerente se comprometen a mantener una relación cordial con los órganos de Control y a suministra la información que legalmente requieran en forma oportuna, completa y veraz para que puedan realizar eficazmente su labor e igualmente se comprometen a implantar las acciones de mejoramiento institucional que dichos recomienda
CONFLICTOS DE INTERES	6 Conflictos de interés e información privilegiada. Los Asociados, los miembros de la Junta Directiva, el Gerente y Empleados del Fondo deberán administrar ética y legalmente los conflictos de interés que se presenten, con una división clara entre sus intereses personales y las responsabilidades profesionales que su calidad les otorga, rigiéndose por criterios de legalidad, transparencia, justicia, igualdad y respeto, atendiendo prioritariamente los intereses generales por encima de los individuales, de tal manera que el interés del fondo prime sobre el interés particular.

VARIABLE	CODIGO DE BUEN GOBIERNO FONDO DE EMPLEADOS DE LA CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DEL VALLE DEL CAUCA, “FONDECOM”
	Artículo 5. NATURALEZA JURÍDICA. FONDECOM, es una empresa asociativa de derecho privado sin ánimo de lucro, de responsabilidad limitada, con personería jurídica No. 2108 del 29 de noviembre de 1.984, expedida por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas de Santiago de Cali, hoy “Dansocial”, inscrita en la Cámara de Comercio bajo el número 0630 del libro 1 de febrero 26 de 1997. Su tiempo de duración será indefinido, pero podrá fusionarse, incorporarse, transformarse o liquidarse en los casos previstos en la ley y en su estatuto. FONDECOM hace parte del sistema de la Economía Solidaria y por lo tanto se acoge a sus fines y principios y se encuentra bajo la vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria.
DERECHOS Y TRATO EQUITATIVO DE LOS ASOCIADOS	Artículo 19. CALIDAD EN EL SERVICIO. Con el propósito de satisfacer las necesidades de sus asociados, FONDECOM, brindará un servicio de óptima calidad, con un enfoque centrado en la excelencia.
	Artículo 20. DERECHOS DE LOS ASOCIADOS. Los asociados a FONDECOM como copropietarios del Fondo, tienen respecto al servicio, los siguientes derechos:
	a) A la atención total y única cada vez que solicite un servicio. b) A servicios de alta calidad. c) A la satisfacción de sus deseos de manera consistente con expectativas razonables de servicio. d) A tratar con personal competente, conocedor y bien capacitado. e) A la atención en todos los detalles cada vez que recurre al fondo. f) A los beneficios de todos los recursos, trabajo en equipo y medios para ofrecer un servicio excelente. g) A medios accesibles para la comunicación de opiniones, quejas y reclamos.

VARIABLE	CODIGO DE BUEN GOBIERNO FONDO DE EMPLEADOS DE LA CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DEL VALLE DEL CAUCA, “FONDECOM”
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	Artículo 24. DE LA ASAMBLEA GENERAL. La Asamblea General de Delegados es el máximo órgano de dirección, administración y control de FONDECOM y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales y estatutarias. Su conformación, funciones y demás aspectos relacionados con este órgano de administración, están definidos en el Estatuto. Artículo 25. DE LA JUNTA DIRECTIVA. La Junta Directiva es el órgano de administración permanente de Fondecop, sujeto a la Asamblea General y responsable de la dirección general de los negocios y operaciones. La composición, procedimiento de elección de los miembros de la Junta Directiva, las funciones a ellos asignadas se encuentran establecidas en el Estatuto de FONDECOM. Artículo 26 DEL GERENTE GENERAL. El Gerente General será el Representante Legal de FONDECOM, elegido por la Junta Directiva y desarrollará las funciones asignadas en el Estatuto del Fondo y en la Ley. En caso de faltas absolutas o temporales será reemplazado por el gerente suplente o por quien designe la Junta Directiva, previo cumplimiento del registro ante los entes respectivos. ARTÍCULO 28. DEFINICIÓN Y PROPÓSITOS DEL SISTEMA DE CONTROL. El sistema de control es el conjunto de actividades y medidas adoptadas para monitorear las actuaciones y resultados de FONDECOM que garantizan el cumplimiento de los lineamientos definidos para el logro de los objetivos organizacionales, en concordancia con la Ley.

VARIABLE	CODIGO DE BUEN GOBIERNO FONDO DE EMPLEADOS DE LA CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DEL VALLE DEL CAUCA, “FONDECOM”
	FONDECOM, en concordancia con la Circular básica Jurídica No. 007 de 2008 y su estatuto, determinó como órgano de control externo a la Revisoría Fiscal y al Estado y de control interno, a la Auditoría Interna. ARTÍCULO 29. DE LA REVISORÍA FISCAL. El control fiscal y contable de FONDECOM está a cargo de un Revisor Fiscal con su respectivo suplente, elegido por la Asamblea General de Delegados de FONDECOM para un período igual al de la Junta Directiva. Con el objeto de garantizar que los hallazgos relevantes sean comunicados a las instancias respectivas, se han asignado a la Revisoría Fiscal precisas funciones de vigilancia y control, las cuales ejecuta de manera independiente y autónoma con la colaboración estrecha de la Administración. ARTÍCULO 33. AUDITORÍAS ESPECIALIZADAS. La Asamblea General de Delegados, la Junta Directiva o el Comité de Control Social, podrán solicitar a la Gerencia General de FONDECOM, la realización de auditorías especializadas, toda vez que consideren que existan dudas sobre determinadas actuaciones en la entidad.
TRANSPARENCIA, FLUIDEZ E INTEGRIDAD DE LA INFORMACION	CAPÍTULO III REVELACIÓN DE INFORMACIÓN ARTÍCULO 47. CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN. La información se revela de manera precisa y de modo regular, acerca de todas las cuestiones materiales referentes a FONDECOM según la información ésta se clasifica en: Información General: Es aquella de interés general. En esta categoría están incluidas las comunicaciones dirigidas a todos los asociados, tales como carteleras, circulares, e información de actividades entre otras. Reservada: Aquella que compete exclusivamente a los miembros de la Junta Directiva, al Gerente General y a sus inmediatos trabajadores. En esta categoría están incluidas las comunicaciones que contemplan riesgo para la entidad o involucran estrategias de negociación o competitividad. ARTÍCULO 49. REVELACIÓN DE INFORMACIÓN A LOS ENTES DE CONTROL. En cumplimiento a la normatividad vigente, FONDECOM, realiza reportes de información a los entes de control estatal, con la periodicidad establecida en la reglamentación respectiva. Dicha información reposa en archivos públicos en los citados entes y puede ser consultada, salvo la información que esté sometida a reserva, por todas las personas directamente de manera personal o por vía electrónica, de acuerdo con los mecanismos establecidos por dicha autoridad para permitir el acceso del público a tal información. ARTÍCULO 50. MEDIOS

VARIABLE	CODIGO DE BUEN GOBIERNO FONDO DE EMPLEADOS DE LA CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DEL VALLE DEL CAUCA, “FONDECOM”
	DE CONSULTA. FONDECOM cuenta con una página web institucional, que los asociados y las demás personas interesadas en su actividad pueden consultar permanentemente. ARTÍCULO 51. MANEJO DE LA INFORMACIÓN. Toda persona vinculada a FONDECOM, deberá tener especial cautela en el manejo de la información catalogada como reservada, sobre todo aquellos asuntos que tengan relación con su ventaja competitiva, su estrategia corporativa, su competencia, precios y campañas. Así mismo están obligadas a utilizar la información a la cual tengan acceso en virtud de sus funciones, o relación contractual, exclusivamente para el ejercicio de las mismas, haciendo plena observancia del procedimiento establecido para la revelación de información a tercero.
MECANISMOS DE EVALUACION Y CONTROL	ARTÍCULO 34. DEFINICIÓN DEL CONTROL INTERNO. El control interno de FONDECOM es el sistema integrado por el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y control adoptados por la entidad, que garantizan que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con normas constitucionales, legales, estatutarias y con las políticas de la alta dirección, las metas y los objetivos previstos por la organización. ARTÍCULO 36. EL CONTROL INTERNO EN FONDECOM. En concordancia con el artículo 23 de la Ley 222 de 1995, que exige a las entidades realizar su gestión con la diligencia propia de un buen hombre de negocios, la Gerencia de FONDECOM, en su calidad de administrador, debe definir las políticas y diseñar los procedimientos de control interno necesarios, así como ordenar y vigilar porque los mismos se ajusten a las necesidades de la entidad, permitiéndole realizar adecuadamente su objeto social y alcanzar sus objetivos. El control interno en FONDECOM, está en cabeza del Representante Legal, quien lo ejerce a través de apoderamiento o delegación. ARTÍCULO 37. ORGANISMOS DE APOYO AL CONTROL INTERNO. La Gerencia General desarrollará las labores de control interno con el apoyo de la Revisoría Fiscal y la Auditoría Interna, quienes son los responsables, de acuerdo con sus competencias, de la sugerencia del diseño de políticas y de la estructura del sistema de control interno, así como

VARIABLE	CODIGO DE BUEN GOBIERNO FONDO DE EMPLEADOS DE LA CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DEL VALLE DEL CAUCA, “FONDECOM”
	de recomendar y vigilar que los mismos se ajusten a las necesidades de FONDECOM. Lo anterior, deberá divulgarse al nivel directivo de la Organización. Cada uno de los trabajadores de FONDECOM deberá procurar el cumplimiento de los objetivos trazados por los entes arriba mencionados, en el desarrollo de sus funciones y la aplicación de los procedimientos operativos apropiados.
CONFLICTOS DE INTERES	CAPÍTULO II CONFLICTO DE INTERESES ARTÍCULO 59. DEFINICIÓN. Se entiende por conflictos de interés, las situaciones en virtud de las cuales un trabajador de FONDECOM, que deba tomar una decisión en razón de sus funciones, tenga la opción de escoger entre el beneficio de la respectiva entidad y su interés propio, de su familia o de terceros, de forma tal que escogiendo uno de estos dos últimos se beneficiaría patrimonial o extra patrimonialmente, para sí o para el tercero, desconociendo un deber ético, legal, contractual u obteniendo así un provecho de cualquier tipo que de otra forma no recibiría.

VARIABLE	CODIGO DE BUEN GOBIERNO FONDO DE EMPLEADOS “FONDO DE EMPLEADOS DE SEGURIDAD DE OCCIDENTE “FODEOCCI”
	ARTÍCULO 5. NATURALEZA E IDENTIFICACION. “FODEOCCI” Es una organización de empleados de la empresa Seguridad de Occidente y sus empresas afines, con domicilio principal en la ciudad de Cali, ubicado en el Dpto. del Valle del Cauca, su ámbito de operaciones es todo el territorio de la República de Colombia. Enmarcada por el derecho Colombiano, especialmente por la Legislación de la Economía Solidaria: Ley 454 de 1998, el Decreto Ley 1481 de 1989, ley 1391 del 2010, las disposiciones de las entidades de control y vigilancia estatal, los Estatutos del Fondo y las Resoluciones de Junta Directiva, bajo unidad de propósito, estructura administrativa única, lo cual aplicará integralmente para la interpretación del presente código.
DERECHOS Y TRATO EQUITATIVO DE LOS ASOCIADOS	Art. 10 Los Asociados están protegidos por la normatividad vigente del Fondo y la Supersolidaria, la cual deberá velar por el respeto de sus derechos y la protección de los recursos que maneja la organización, permitiendo absoluta transparencia en sus procesos. Se garantiza un trato equitativo para todos los Asociados, teniendo en cuenta que cada uno de ellos tiene los mismos derechos. Art. 48 Relaciones con los Asociados: garantizará plenamente a los Asociados el servicio que les provee en todos los ámbitos. Les permiten hacer reclamaciones en cuanto al servicio que obtienen, siendo efectivos con miras a una mejor prestación del servicio por parte del Fondo hacia sus Asociados. Las respuestas a estas solicitudes y la información que les provea a los Asociados serán transparentes, claras, oportunas y veraces.
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	Art. 14 Junta Directiva es el órgano de administración permanente de FODEOCCI, con miras a la realización del objeto social estará subordinada en su acción a la ley, los estatutos y reglamentos y a las finalidades y políticas trazadas por la Asamblea General. Conformado por asociados hábiles que cumplan con los estatutos establecidos en el Estatuto para ser elegidos, serán cinco (5) miembros principales y cinco (5) suplentes, elegidos por Asamblea General para un período de dos (2) años. Los Comités actúan como filtro y refuerzan el análisis objetivo de las decisiones que le correspondan a la Junta directiva. Art. 17. Gerente o Representante Legal y su Suplente: son nombrados por Junta Directiva. Su responsabilidad es ejecutar las políticas y directrices de la Asamblea general, de la Junta

VARIABLE	CODIGO DE BUEN GOBIERNO FONDO DE EMPLEADOS “FONDO DE EMPLEADOS DE SEGURIDAD DE OCCIDENTE “FODEOCCI”
	Directiva y conducir la organización en la parte administrativa y operativo, con el propósito de cumplir con los objetivos estratégicos de FODEOCCI. Art. 20 Revisor Fiscal. Nombrado para efectos de su fiscalización general, revisión contable y financiera, será contador Público con matrícula vigente y no podrá ser asociado del Fondo.
TRANSPARENCIA, FLUIDEZ E INTEGRIDAD DE LA INFORMACION	Art. 22 Política de Privacidad, Información reservada y confidencialidad. Asegurará el uso de una política de privacidad y manejo de información reservada de los Asociados, Empleados, Proveedores y demás grupos de interés, para así garantizar el respeto a la intimidad y a la protección de sus datos. La información será debidamente conservada, con el fin de que no sea divulgada públicamente sino bajo las condiciones y en los casos que la ley lo establezca. Los miembros de Junta Directiva, Gerencia, Empleados, Proveedores y demás relacionados con el Fondo, deberán mantener la debida reserva sobre los documentos de trabajo y la información confidencial que este a su cuidado. En tal sentido, deberá controlar y evitar que en cualquiera de las instancias o dependencias de la organización se haga un uso indebido de esta información o que ella sea conocida por personas que no tengan autorización para ello o no laboren en la respectiva área. Art. 23 Acuerdos de confidencialidad.
MECANISMOS DE EVALUACION Y CONTROL	Art. 18 Órganos de Control Externo: son el Estado, a través de la Entidad encargada de la vigilancia y fiscalización del sector solidario, El comité de Control Social, la Revisoría Fiscal y adicionalmente el control ejercido por los Asociados. Las instancias de control contribuyen al funcionamiento eficaz de los sistemas de riesgo, permitiéndole al Fondo actuar como solucionador en el manejo de los recursos e irrigación de créditos, mayor eficacia en su gestión social y de servicios. Art. 21 Órganos de control internos. El control interno y técnico estará a cargo del Comité de Control Social, que es el organismo que tiene a su cargo controlar los resultados sociales y procedimientos para le logre de dichos resultados, así como los derechos y obligaciones de los Asociados. Integrado por asociados hábiles en tres principales y suplentes, elegidos por Asamblea, para un periodo de dos (2) años.

VARIABLE	CODIGO DE BUEN GOBIERNO FONDO DE EMPLEADOS “FONDO DE EMPLEADOS DE SEGURIDAD DE OCCIDENTE “FODEOCCI”
CONFLICTOS DE INTERES	Capítulo VI Conflictos de interés e información privilegiada. Los Asociados, los miembros de la Junta Directiva, el Gerente y Empleados del Fondo de Empleados deberán administrar ética y legalmente los conflictos de interés que se presenten, con una división clara entre sus intereses personales y las responsabilidades profesionales que su calidad les otorga, rigiéndose por criterios de legalidad, transparencia, justicia, igualdad y respeto, atendiendo prioritariamente los intereses generales por encima de los individuales, de tal manera que el interés del Fondo prime sobre el interés particular.

VARIABLE	CODIGO DE BUEN GOBIERNO FONDO DE EMPLEADOS “FONDO DE EMPLEADOS GRANFONDO - FEG”
	El Fondo de Empleados GRANFONDO – FEG fue creado por un grupo de funcionarios del Banco Granahorrar con el fin de incentivar la cultura del ahorro y proporcionar financiación para las soluciones a sus necesidades prioritarias, bajo el esquema asociativo y solidario. NATURALEZA JURÍDICA: El FEG es una organización asociativa de derecho privado fundamentada en principios de Solidaridad, Ayuda mutua, Equidad y Participación democrática, perteneciente al Sector Solidario Colombiano. Constituida el 20 de abril de 1990, con personería jurídica 1408 expedida por el DANCOOP. Hoy en día cuenta con vigilancia de primer nivel por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria.
DERECHOS Y TRATO EQUITATIVO DE LOS ASOCIADOS	3.1. DERECHOS: Los Asociados están protegidos por la normatividad vigente del FEG y la normatividad general que en la materia dicte la Superintendencia de Economía Solidaria, la cual deberá velar por el respeto de sus derechos y la protección de los recursos que maneja la organización, permitiendo absoluta transparencia en sus procesos. Garantizando en todo caso, un trato equitativo para todos los Asociados, teniendo en cuenta que cada uno de ellos tiene los mismos derechos. PARÁGRAFO: El ejercicio de los derechos de los asociados estará condicionado al cumplimiento de los deberes y obligaciones, y que no se encuentren suspendidos conforme al régimen disciplinario Interno. 8.3. RELACIONES CON LOS ASOCIADOS: El Fondo de Empleados GRANFONDO – FEG garantizará plenamente a los Asociados el servicio que les provee en todos los ámbitos.
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	CAPITULO IV DIRECCIÓN, ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DEL FEG: La dirección y administración del FEG están a cargo de la Asamblea General, la Junta Directiva y el Gerente, quienes tendrán responsabilidad directa en la aplicación del presente código de Buen Gobierno. 4.1. DE LA ASAMBLEA GENERAL: La Asamblea General es el órgano máximo de Administración y sus decisiones son obligatorias para todos los Asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, estatutos, y reglamentos. La constituye la reunión de los asociados hábiles o de los delegados elegidos por los asociados. 4.1.1. ASAMBLEA GENERAL POR

VARIABLE	CODIGO DE BUEN GOBIERNO FONDO DE EMPLEADOS “FONDO DE EMPLEADOS GRANFONDO - FEG”
	DELEGADOS: A juicio de la Junta Directiva, la Asamblea General de Asociados podrá ser sustituida por la Asamblea General de Delegados si el número de éstos es superior a cincuenta (50), en razón de que con tal número se dificulta su realización. Igualmente, si resulta significativamente onerosa en proporción a los recursos de El “FEG”. Estos en ningún caso podrán ser menores a veinte (20) delegados ni superiores a cincuenta (50) y se elegirán por un periodo de dos años. Para los casos en que sea necesario designar delegados por retiro voluntario o forzoso, la Junta Directiva definirá un Reglamento para el nombramiento de su reemplazo. 4.2. LA JUNTA DIRECTIVA: La Junta Directiva es el órgano de administración permanente está subordinada a las directrices de la Asamblea General y es responsable de la dirección de los negocios y operaciones. Estará integrada por siete (7) miembros principales y tres (3) suplentes numéricos elegidos por la Asamblea General para un período de un (1) año, pudiendo ser reelegidos o removidos libremente. La Junta Directiva se instalará por derecho propio a partir de su elección y elegirá entre sus miembros principales el Presidente, el Vicepresidente y el Secretario. 4.3. EL GERENTE: El Gerente es el representante legal del FEG, principal ejecutor de las decisiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva y superior de todos los funcionarios. Será nombrado por la Junta Directiva y vinculado por medio de un contrato de trabajo, donde se determine su periodo, salario y nivel prestacional. La Junta Directiva nombra un Gerente suplente quien asumirá las funciones exclusivamente en las ausencias temporales o definitivas del principal y quien debe cumplir con los requisitos establecidos en el presente estatuto. 4.6.1. REVISORÍA FISCAL: El Revisor Fiscal deberá ser Contador Público con matrícula vigente, no podrá ser asociado del FEG y será elegido por la Asamblea General para un período de un (1) año con su respectivo suplente de sus mismas calidades y condiciones y podrá ser reelegido en la Asamblea General. 4.4. COMITES DE APOYO DE ADMINISTRACIÓN: Con el propósito que la Junta Directiva cumpla con sus funciones de

VARIABLE	CODIGO DE BUEN GOBIERNO FONDO DE EMPLEADOS “FONDO DE EMPLEADOS GRANFONDO - FEG”
	forma más eficiente, se apoyará en comités especializados, de carácter permanente o transitorio; los cuales estarán integrados por uno o más de sus miembros, por el director del área y uno de sus funcionarios de apoyo. El Gerente podrá presidir cualquiera de los comités. La Junta Directiva, facilitará el apoyo técnico y operativo que requieran los Comités adjuntos para su adecuado funcionamiento y el cumplimiento oportuno de sus funciones. Cada comité, si así se requiere, emitirá su propio reglamento el cual será aprobado por la Junta Directiva 4.4. COMITES DE APOYO DE ADMINISTRACIÓN: Con el propósito que la Junta Directiva cumpla con sus funciones de forma más eficiente, se apoyará en comités especializados, de carácter permanente o transitorio; los cuales estarán integrados por uno o más de sus miembros, por el director del área y uno de sus funcionarios de apoyo. El Gerente podrá presidir cualquiera de los comités. La Junta Directiva, facilitará el apoyo técnico y operativo que requieran los Comités adjuntos para su adecuado funcionamiento y el cumplimiento oportuno de sus funciones. Cada comité, si así se requiere, emitirá su propio reglamento el cual será aprobado por la Junta Directiva.
TRANSPARENCIA, FLUIDEZ E INTEGRIDAD DE LA INFORMACION	El Fondo de Empleados GRANFONDO – FEG, fundamenta el manejo de la información en tres elementos que son: información confidencial, información pública e información privada. 5.1. POLÍTICA DE PRIVACIDAD, INFORMACIÓN RESERVADA Y CONFIDENCIALIDAD: El Fondo de Empleados GRANFONDO - FEG asegurará el uso de una política de privacidad y manejo de información reservada de los Asociados, Empleados, Proveedores y demás grupos de interés, para así garantizar el respeto a la intimidad y a la protección de sus datos. Los miembros de la Junta Directiva, Comité de Control Social, Gerencia, Empleados, Proveedores y demás relacionados con el FEG, deberán mantener la debida reserva sobre los documentos de trabajo y la información confidencial que esté a su cuidado. 5.3. REVELACIÓN DE INFORMACIÓN: El Fondo de Empleados GRNFONDO – FEG deberá mantener de forma permanente actualizados los reportes a las Centrales de Riesgo (CIFIN), CONFECOOP y SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA SOLIDARIA, las

VARIABLE	CODIGO DE BUEN GOBIERNO FONDO DE EMPLEADOS “FONDO DE EMPLEADOS GRANFONDO - FEG”
	informaciones periódicas y relevantes, dentro de los plazos establecidos por cada una de las entidades mencionadas y a través de los sistemas de información establecidos para tal efecto. 5.4. DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN FINANCIERA Y RELEVANTE: El Fondo de Empleados GRANFONDO – FEG suministrará de manera oportuna, veraz y transparente, toda aquella información sobre su situación financiera, contable, comercial, laboral y, en términos generales, sobre todas las actuaciones y omisiones que en su gestión empresarial realice, cuando ésta revista el carácter de información relevante o información financiera susceptible de ser revelada, según las categorías que para tal efecto determine la ley. 5.5. REGISTRO Y ARCHIVO DE LA INFORMACIÓN: El Fondo de Empleados GRANFONDO – FEG establecerá sistemas que le permitan cumplir con sus obligaciones de registro y archivo de la información, considerando que la utilización de bases de datos debe cumplir con los mismos requerimientos que la información que tiene un soporte físico
MECANISMOS DE EVALUACION Y CONTROL	Así mismo, la evaluación y control de las actividades de los órganos de dirección y administración, están vigilados por entes externos de control social, fiscal y disciplinario, e internamente al control social y disciplinario que evalúa su desempeño, garantizando la eficacia, eficiencia y transparencia de la gestión administrativa. 4.6. ÓRGANOS DE CONTROL INTERNO: La inspección y vigilancia interna del Fondo de Empleados GRANFONDO - FEG estará a cargo del Revisor Fiscal y el Comité de Control Social en el ámbito de su competencia que el estatuto determina.
CONFLICTOS DE INTERES	CAPITULO VII - CONFLICTO DE INTERÉS E INFORMACIÓN PRIVILEGIADA Los Asociados, los miembros de la Junta Directiva, los miembros del Comité de Control Social, el Gerente y Empleados del Fondo de Empleados GRANFONDO – FEG, deberán administrar ética y legalmente los conflictos de interés que se presenten, con una división clara entre sus intereses personales y las responsabilidades profesionales que su calidad les otorga, rigiéndose por criterios de legalidad, transparencia, justicia, igualdad y respeto, atendiendo prioritariamente los intereses generales por encima de los intereses individuales, de tal manera que el interés del FEG prime sobre el interés particular. Las regulaciones contenidas en las normas éticas son de obligatorio cumplimiento por parte

VARIABLE	CODIGO DE BUEN GOBIERNO FONDO DE EMPLEADOS “FONDO DE EMPLEADOS GRANFONDO - FEG”
	de todo el equipo humano del Fondo de Empleados GRANFONDO – FEG.
VARIABLE	CODIGO DE BUEN GOBIERNO FONDO DE EMPLEADOS: FONDO DE EMPLEADOS DEFENSORIA DEL PUEBLO “FEDP”
	Art. 1.- Denominación y naturaleza Jurídica. La Entidad denominada FONDO DE EMPLEADOS DE LA DEFENSORÍA DEL PUEBLO es una empresa asociativa de derecho privado, sin ánimo de lucro, sometida a la legislación vigente de Fondos de Empleados. Art. 2.- Domicilio, ámbito de operaciones y duración. El domicilio del Fondo es la ciudad de Santa fe de Bogotá D.C., y su ámbito de operaciones comprenderá todo el territorio de la República de Colombia; por tanto, podrá establecer sucursales, agencias, seccionales u otras dependencias administrativas, en cualquier lugar del país. Su duración será indefinida, pero podrá disolverse y liquidarse en la forma y por las causales establecidas en la ley y en los presentes estatutos.
DERECHOS Y TRATO EQUITATIVO DE LOS ASOCIADOS	Artículo 15.- Derechos de los asociados: Los asociados estarán protegidos por las normas de Buen Gobierno DEL FONDO DE EMPLEADOS DE LA DEFENSORIA DEL PUEBLO, las cuales velaran por el respeto de sus derechos previstos en el Estatuto y la ley y, la protección de los recursos que maneja el Fondo, permitiendo la transparencia en todos los procesos. Además de los previstos en el Estatuto y la ley, los asociados tienen los siguientes derechos: Mantenerse permanentemente actualizados a través de la página web, acerca de los derechos y obligaciones inherentes a la calidad de asociados, información que deberá ser clara, exacta y transparente. Participar en las actividades del Fondo, presentando iniciativas, proyectos, programas o estudios que se crean convenientes para los logros y fines de este. Mantenerse permanentemente actualizados a través de la página web, acerca de las decisiones empresariales de carácter relevante que se adopten por parte de de la Junta Directiva, el Gerente y comités respectivos del Fondo, y a ser informados de la gestión del mismo, de acuerdo con las prescripciones legales. Asociarse o celebrar alianzas entre sí para ejercer sus derechos. Fiscalizar la gestión empresarial y las demás actividades DEL FONDO DE EMPLEADOS

VARIABLE	CODIGO DE BUEN GOBIERNO FONDO DE EMPLEADOS “FONDO DE EMPLEADOS GRANFONDO - FEG”
	DE LA DEFENSORIA DEL PUEBLO. Solicitar, en unión con otros asociados, la convocatoria a reunión de Asamblea, conforme a lo establecido en el Estatuto. Artículo 13.- Trato equitativo a los asociados: Todos los asociados serán tratados de manera equitativa por los administradores y funcionarios DEL FONDO DE EMPLEADOS DE LA DEFENSORIA DEL PUEBLO, teniendo en cuenta que cada asociado tiene los mismos derechos. Los administradores y funcionarios DEL FONDO DE EMPLEADOS DE LA DEFENSORIA DEL PUEBLO, dentro del ámbito de sus respectivas funciones, velaran porque se permita a los asociados el ejercicio de sus derechos y se atiendan las peticiones, reclamaciones y propuestas que formulen al Fondo.
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	TITULO II MODELO DE GESTION Y DECLARACION DE PRINCIPIOS Artículo 6.- Modelo de Gestión: El modelo de gestión DEL FONDO DE EMPLEADOS DE LA DEFENSORIA DEL PUEBLO se basa en el concepto de Gerenciamiento Estratégico, bajo el liderazgo del Gerente, con el respaldo, acompañamiento y supervisión de la Junta Directiva. El Gerente, con el apoyo de su grupo de trabajo, diseña y propone para la aprobación la Junta Directiva, el Direccionamiento Estratégico de la Organización, en el cual desde las perspectivas: Financiera, de Mercado, de Procesos Internos. TITULO III MAXIMO ORGANO SOCIAL Artículo 9.- ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS: DEL FONDO DE EMPLEADOS DE LA DEFENSORIA DEL PUEBLO tiene muy en alto la consideración hacia sus asociados, en reciprocidad a la confianza que estos demuestran al invertir su dinero en ella. TITULO IV JUNTA DIRECTIVA La Junta Directiva es un órgano de dirección que tiene como función principal determinar las políticas de gestión y desarrollo del Fondo, para lo cual vigila su adecuado cumplimiento. La Junta Directiva del Fondo tendrá una estructura que garantice la idoneidad, experiencia e independencia de sus decisiones. TITULO V GERENTE La representación legal y la administración directa DEL FONDO DE EMPLEADOS DE LA DEFENSORIA DEL PUEBLO están a cargo del GERENTE, quien tendrá así mismo la firma del Fondo. Es el responsable de ejecutar las estrategias corporativas y las directrices aprobadas por la Asamblea General de asociados y/o la Junta Directiva. Sus funciones se encuentran establecidas en el Estatuto.

VARIABLE	CODIGO DE BUEN GOBIERNO FONDO DE EMPLEADOS “FONDO DE EMPLEADOS GRANFONDO - FEG”
TRANSPARENCIA, FLUIDEZ E INTEGRIDAD DE LA INFORMACION	Artículo 26.-El Fondo establecerá mecanismos para garantizar que la información transmitida por los medios dispuestos sea oportuna, clara, integra y veraz y además responda a los más altos estándares de confidencialidad e integridad. A la información pueden acceder los Asociados, miembros de Junta Directiva, Gerente, entidades de control y vigilancia, y los diferentes niveles de decisión y ejecución que al interior DEL FONDO DE EMPLEADOS DE LA DEFENSORIA DEL PUEBLO requieran de ella, con el fin de favorecer un proceso de toma de decisiones que permita la gestión efectiva DEL FONDO DE EMPLEADOS DE LA DEFENSORIA DEL PUEBLOS.
MECANISMOS DE EVALUACION Y CONTROL	TITULO V GERENTE Otras Responsabilidades del GERENTE: GERENTE está comprometido con la organización a cumplir todas las responsabilidades y deberes en materia social, administrativa, legal, laboral, tributaria, aduanera, contable, penal, financiera y de control interno que su cargo lleve implícitas en relación con los estatutos, este Código de Buen Gobierno y la Ley. Todos los empleados del Fondo estarán supervisados por el GERENTE en el desempeño de sus cargos. Atribuciones de Control de Gestión del GERENTE: El GERENTE tendrá atribuciones de control de gestión, debiendo adoptar los mecanismos de verificación de la entidad, basados en indicadores de gestión de la Corporación, y monitorear que estos se cumplan.
CONFLICTOS DE INTERES	Artículo 16.- Conflictos de interés: El conflicto de intereses se define como la situación en virtud de la cual un empleado, miembro de comité, Junta Directiva DEL FONDO DE EMPLEADOS DE LA DEFENSORIA DEL PUEBLO que deba tomar una decisión o realizar u omitir una acción en razón de sus funciones, tenga la opción de escoger entre el interés del Fondo y su interés propio o el de un tercero, de forma tal que escogiendo uno de estos dos últimos se beneficiaría patrimonial o extra patrimonialmente, para sí o para el tercero, desconociendo un deber ético, legal, contractual o estatutario u obteniendo así un provecho de cualquier tipo, que de otra forma no recibiría.