Guía para

la implementación de mejores prácticas de buen gobierno para empresas solidarias supervisadas por la Superintendencia de la Economía Solidaria

Supersolidaria

Contenido

Antecedentes **4**

Estructura **5**

Alcance **5**

(I) Derechos y trato equitativo de los asociados **6**

Medida No. 1: Principio de igualdad de trato 7

Medida No. 2: Información y comunicación con los asociados 7

(II) Asamblea general de asociados o de delegados **9**

Medida No. 3: Funciones y competencias 10

Medida No. 4: Reglamento de la Asamblea General 11

Medida No. 5: Convocatoria de la Asamblea General 11

Medida No. 6: Asistencia de los miembros de los órganos permanentes de administración y control a la reunión de la Asamblea General 14

Medida No. 7: Asamblea general de delegados 14

(III) Órgano permanente de administración (Consejo De Administración o Junta Directiva) **15**

Medida No. 8: Respecto al órgano permanente de administración 15

Medida No. 9: Comité Consultivo del órgano permanente de administración 17

Medida No. 10: Mecanismos de evaluación de desempeño del órgano permanente de administración 19

(IV) Alta gerencia (gerentes o representantes legales) **20**

Medida No. 11: Funciones y estructura 20

Medida No. 12: Evaluación periódica de la Alta Gerencia 21

Medida No. 13: Incentivos para la Alta Gerencia 21

Medida No. 14: Herramientas de la Alta Gerencia 22

Medida No. 15: Planeación estratégica 22

Medida No. 16: Seguimiento del plan estratégico 23

(V) Órganos de control social (Junta de vigilancia - Comité de control social) 23
Medida No. 17: Reglamento interno 24
Medida No. 18: Principales funciones 24
Medida No. 19: Entrega de información al órgano de control social 25
Medida No. 20: Acceso a la información de la administración de la Empresa solidaria 26
Medida No. 21: Código de ética 26
(VI) Arquitectura de control estandares internacionales 27
Medida No. 22: Ambiente de control 28
Medida No. 23: Gestión de riesgos 29
Medida No. 24: Actividades de control 30
Medida No. 25: Información y comunicación en materia de administración de riesgos 31
Medida No. 26: Monitoreo de la arquitectura de control 32
(VII) Transparencia en la revelación de la información 36
Medida No. 27: Política de revelación de información 36
Medida No. 28: Estados financieros 37
Medida No. 29: Información pública 37
Medida No. 30: Informe anual de gobierno corporativo 38

Guía para la implementación de mejores prácticas de buen gobierno para empresas solidarias supervisadas por la Superintendencia de la Economía Solidaria

Antecedentes

Considerando la importancia de promover buenas prácticas de Gobierno Corporativo, en las empresas solidarias, en especial en el subsector de ahorro y crédito, la Superintendencia de la Economía Solidaria adelantó, durante el año 2020, la revisión de la Guía de Buen Gobierno expedida en el año 2013, para actualizar su contenido, teniendo en cuenta los preceptos consagrados en el Decreto 962 de 2018 *"Por el cual se adiciona el Título 11 a la Parte 11 del Libro 2 del Decreto 1068 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público, relacionado con normas de buen gobierno aplicables a organizaciones de economía solidaria que prestan servicios de ahorro y crédito, y se dictan otras disposiciones."*

Teniendo en cuenta lo anterior, la Superintendencia de la Economía Solidaria expidió la Carta Circular No. 21, del año 2022, en la que, con base en las facultades consagradas en el numeral 22 del artículo 36 de la Ley 454 de 1998, la "Guía de Buen Gobierno", con el propósito de promover la incorporación de buenas prácticas en las relaciones entre los asociados, el consejo de administración o quien haga sus veces, la gerencia y/o el representante legal, y otras partes interesadas, buscando la protección, promoción y confianza en este sector.

Por lo anterior, para el año 2025 la Superintendencia de la Economía Solidaria, en el marco de su competencia, busca promover la implementación de buenas prácticas de buen gobierno en las empresas solidarias supervisadas, como un proceso interno que debe evolucionar y adecuarse a las circunstancias particulares del sector, a su perfil operativo y financiero y al entorno en que desarrollan sus actividades.

Así, siendo la gobernabilidad un componente esencial para el logro de empresas solidarias sólidas y confiables a mediano y largo plazo, esta guía tiene como propósito fomentar el desarrollo de más y mejores prácticas de buen gobierno corporativo, con el fin de prevenir, mitigar y/o controlar los riesgos relacionados con la gobernabilidad de las empresas solidarias en el desarrollo de su actividad.

Estructura

I. Derecho y trato equitativo de asociados
II. Asamblea General de Asociados o de Delegados
III. Órgano permanente de administración (Consejo de Administración o Junta Directiva)
IV. Alta Gerencia (Gerentes o Representantes Legales)
V. Órganos de Control Social (Junta de Vigilancia - Comité de Control Social)
VI. Arquitectura de Control
VII. Transparencia en la revelación de la información

Alcance

En consideración a los principios de economía solidaria sobre los cuales se sustenta el ejercicio misional de las empresas solidarias supervisadas por la Superintendencia de la Economía Solidaria, los lineamientos contenidos en la presente guía consideran a las vigiladas, en la búsqueda de mejores prácticas internacionales y beneficio de su gobernabilidad interna y sostenibilidad en el tiempo.

Las mejores prácticas aquí desarrolladas pueden ser utilizadas por empresas solidarias supervisadas por la Delegatura para la Supervisión de la Actividad Financiera en el Cooperativismo y la Delegatura para la Supervisión del Ahorro y la Forma Asociativa Solidaria. Este documento tiene carácter enunciativo y contiene un catálogo de acciones orientadas al cumplimiento de las recomendaciones relacionadas con las prácticas de buen gobierno. Su adopción deberá realizarse mediante los instrumentos internos pertinentes de cada empresa solidaria supervisada (ESS).

La adopción de estas acciones se reglamentará mediante circular externa, en la cual se va a indicar la forma de implementación, obligatoriedad e instrumentos de seguimiento para las diferentes ESS de acuerdo con su tipo, actividad, categoría, nivel de supervisión y/o caracterización. Lo anterior, sin perjuicio del cumplimiento de las normas exigibles para cada ESS.

(I) Derechos y trato equitativo de los asociados

I. Participación democrática de los asociados

Según la Ley 454 de 1998 en su artículo 6, una empresa de la economía solidaria es una persona jurídica organizada 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 empresas de la economía solidaria están sujetas, a los principios cooperativos dispuestos en la Ley 79 de 1988 de acuerdo con lo establecido en el artículo 58 de la Ley 454 de 1998 a los principios de: administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora; formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva; y autonomía, autodeterminación y autogobierno.

En este sentido, el principio de administración democrática indica que las empresas solidarias son: *"organizaciones democráticas controladas por sus miembros, que participan activamente en el establecimiento de sus políticas y en la toma de decisiones. Todas las personas que desempeñan la función de representantes seleccionados son responsables ante los miembros. En las empresas solidarias de primer grado, todos los miembros tienen el mismo derecho a voto (un miembro, un voto). En otros niveles, las empresas solidarias también se organizan de manera democrática"*.[1]

[1] Ibidem.

Medida No. 1: Principio de igualdad de trato

1.1 La empresa solidaria deberá proporcionar un trato igualitario a todos los asociados, personas naturales y jurídicas, lo que supone el acceso a información que permita un conocimiento apropiado por parte de sus grupos de interés sobre la marcha y situación de la empresa solidaria y disponer de elementos de juicio suficientes para la toma de decisiones de manera informada. No deben establecerse mecanismos que den prioridad en el acceso a la información a unos asociados por encima de otros.

1.2 El órgano permanente de administración deberá aprobar la política de revelación de la información, que defina las prácticas de la empresa solidaria para relacionarse con los asociados, en materias como: el acceso a la información, la resolución de solicitudes de información, los canales de comunicación oficial, las formas de interacción entre los asociados, las empresas solidarias y entre órganos de administración y control, y cualquier otro que la empresa solidaria adopte.

1.3 La empresa solidaria deberá ofrecer acceso, de modo permanente, a actividades de formación en economía solidaria y cooperativismo a todos sus asociados y trabajadores, así como a los administradores en la gestión empresarial, dando cumplimiento al principio, que invita a la formación de sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.

1.4 La empresa solidaria deberá promover la posibilidad real entre los asociados de elegir y ser elegidos en los diferentes órganos permanentes de administración y control de la empresa solidaria, en el sentido de no imponer limitaciones al ejercicio de los referidos derechos políticos, salvo las establecidas en la Ley.

1.5 La empresa solidaria deberá asegurarse que sus asociados conozcan sus deberes, derechos y obligaciones.

Medida No. 2: Información y comunicación con los asociados

En el marco del derecho de los asociados a recibir información más allá de los requerimientos mínimos legales, la empresa solidaria refuerza este derecho mediante la adopción de las siguientes prácticas con el objeto de proveer información oportuna y de calidad para que sus asociados puedan ejercer sus derechos y cumplir con sus obligaciones. Para alcanzar este objetivo se proponen las siguientes recomendaciones:

2.1 Disponer de una página web corporativa, en español y cualquier otra lengua o dialecto que resulte relevante para sus asociados, con un vínculo en el que se incluya información financiera y no financiera de la empresa solidaria, la cual, en ningún caso, podrá incluir información confidencial o relativa a secretos industriales, o aquella cuya divulgación pueda ser utilizada en detrimento de la empresa solidaria.

Cuando la empresa solidaria se ubique en una zona con baja conectividad, no será obligatoria la publicación de la información a través de una página web. No obstante, deberá disponer de dicha información relevante en papel o en cualquier medio técnico, magnético o electrónico que garantice el acceso a los asociados y demás partes interesadas.

2.2 La empresa solidaria dispondrá dentro de su página web, en los casos que aplique, o en físico en carteleras en la sede, para aquellas que no cuenten con la primera, los siguientes elementos, los cuales también deberán ser explicados de forma clara a cada uno de los asociados al momento de su vinculación:

- La estructura democrática de la empresa solidaria.
- Los derechos, deberes y responsabilidades de sus asociados.
- El tipo de decisiones que se deban presentar y aprobar en las reuniones de la Asamblea General, incluyendo lo establecido en la ley y los estatutos de cada empresa solidaria.
- La información que los asociados deben esperar recibir para poder ejercer sus derechos en las asambleas.
- Una descripción de los derechos de los asociados a solicitar información y convocar reuniones, de acuerdo con la reglamentación establecida por la empresa solidaria para tal fin.
- Los mecanismos y canales de participación de los asociados.
- Canales de comunicación oficiales de cada órgano de administración y control y los tiempos de respuesta para las solicitudes realizadas a estos, los cuales no podrán exceder lo establecido por la Ley 1755 de 2015.
- Los servicios y productos que ofrece la empresa solidaria.
- La política de protección de datos personales.
- La política de seguridad de la información, en los términos del numeral 4.3.4. sobre administración de la seguridad en la información, del Capítulo IV, sobre Sistema de Administración del Riesgo Operativo (SARO), de la Circular Básica Contable y Financiera.

2.3 La empresa solidaria deberá presentar información de la gestión anual, dirigida a sus asociados, la cual estará disponible por los medios de comunicación oficial que tenga a su disposición.

2.4 Los estatutos de la empresa solidaria podrán prever un determinado porcentaje o número de asociados hábiles o delegados, para la realización de auditorías especializadas, cuyos costos serán asumidos por la empresa solidaria, cuando consideren que persisten dudas sobre determinadas actuaciones que hubieren sido objeto de informes e investigaciones internas, la cual se solicitará a la Asamblea General, o al órgano permanente de administración, una vez se cumpla el porcentaje o número determinado de asociados hábiles o delegados establecido en sus estatutos, y cumpliendo además, que se hayan evaluado criterios de proporcionalidad, razonabilidad y pertinencia.

(II) Asamblea general de asociados o de delegados

Las asambleas generales, son aquellas que constituyen el *"órgano máximo de administración de las empresas solidarias y sus decisiones son obligatorias para todos sus asociados"*. Sus reuniones podrán ser de naturaleza ordinaria o extraordinaria, siendo las primeras, aquellas celebradas durante los 3 primeros meses del año, según el tipo de empresa solidaria, mientras que la segunda, se caracterizan por realizarse en cualquier época del año y tienen como fin tratar asuntos imprevistos o de urgencia que no puedan postergarse para la futura reunión ordinaria de la Asamblea General.

Así mismo, los Estatutos de las empresas solidarias podrán establecer que la Asamblea General de asociados sea sustituida por Asamblea General de delegados, cuando aquella se dificulte en razón del número de asociados que determine el Estatuto, o por estar domiciliado en diferentes municipios del país, o cuando su realización resultare desproporcionadamente onerosa en consideración a los recursos de la empresa solidaria.

El número mínimo de delegados será de veinte (20). En este evento los delegados serán elegidos en el número y para el período previsto en el Estatuto y el órgano permanente de administración reglamentará el procedimiento de elección, que en todo caso deberá garantizar la adecuada información y participación de los asociados. A la Asamblea General de delegados le serán aplicables, en lo pertinente, las normas relativas a la Asamblea General de asociados.

Dado que, la Asamblea General de asociados o delegados es algo más que un espacio para obtener información, desde la óptica de Gobierno Corporativo, se podría sostener que la competencia verdaderamente clave de la Asamblea General es la del control efectivo por parte de los asociados de la marcha de la empresa solidaria y, por consiguiente, de la actuación del órgano permanente de administración.

Las asambleas generales de asociados involucran a todos los asociados hábiles directamente en el proceso de decisión, mientras que las asambleas generales por delegados transfieren esta responsabilidad a un grupo reducido de representantes elegidos por los asociados. La empresa solidaría, debe definir los requisitos para ser Delegado, en los estatutos o reglamento de funcionamiento de la Asamblea General de Asociados y en todo caso se recomienda que se trate de asociados hábiles.

Medida No. 3: Funciones y competencias

Además de las funciones atribuidas a la Asamblea General en el marco legal, se recomienda que los Estatutos determinen:

3.1 La aprobación de la política general de remuneración del órgano permanente de administración, órgano de control y en el caso de la Alta Gerencia cuando a ésta se le reconoce un componente variable en la remuneración vinculado al resultado de la empresa solidaria y ponderado por los resultados del balance social de la ESS, serán responsabilidad, única y exclusivamente, de la Asamblea General, de acuerdo con el tamaño y la capacidad de la empresa solidaria.

3.2 Dentro de las aprobaciones que la Asamblea debe realizar están: La aprobación de la política general de remuneración del órgano permanente de administración, cuando aplique; y deberá establecer las políticas y los límites máximos de reuniones ordinarias por mes, ajustadas a las realidades y necesidades financieras de la empresa solidaria.

3.3 La definición y aprobación de la política de rotación del órgano permanente de administración.

3.4 La adquisición, venta o gravamen de activos estratégicos que, a juicio del órgano permanente de administración, resulten esenciales para el desarrollo de

la actividad, o cuando, en la práctica, estas operaciones puedan devenir en una modificación efectiva del objeto social.

3.5 Aprobar los informes anuales de la empresa solidaria los cuales deben contener un componente referente a los resultados del balance social de la empresa, y lo establecido en la Circular Básica Contable y Financiera, en la materia.

3.6 Las demás que resulten pertinentes de acuerdo con la autonomía y las particularidades de cada empresa solidaria.

Medida No. 4: Reglamento de la Asamblea General

La Empresa solidaria contará con un Reglamento de la Asamblea General, que regula todas aquellas materias que atañen a ésta, entre otros como mínimo, su convocatoria, la preparación de la información que deben recibir los asociados, asistencia, desarrollo y ejercicio de los derechos democráticos y de información de los asociados, de forma que éstos estén perfectamente informados de todo el régimen de desarrollo de las reuniones de la Asamblea, así como la adopción de los mecanismos de votación, entre otros.

Medida No. 5: Convocatoria de la Asamblea General

La convocatoria a las reuniones de la Asamblea General seguirá criterios de transparencia, oportunidad y motivación a la participación democrática de los asociados, y deberán cumplir como mínimo con lo dispuesto en el artículo 2.11.11.2.3 del Decreto 962 de 2018 o norma especial que regule el acto de convocatoria de conformidad con la naturaleza de la empresa solidaria. No obstante, la convocatoria presenta distintos elementos que son tratados desde la perspectiva de un buen Gobierno, por lo que se realiza un conjunto plural de recomendaciones relacionadas, así:

5.1 Aspectos relacionados con la convocatoria

a. Cuando dentro de una asamblea se vayan a realizar elecciones de órganos permanentes de administración, control y vigilancia, con la convocatoria se acompañarán los perfiles que deberán cumplir los candidatos que se postulen y las reglas de votación con las que se realizará la elección. Adicionalmente, las empresas solidarias establecerán políticas de información, para divulgar el perfil de los candidatos con anterioridad a la elección del respectivo órgano, utilizando los canales de comunicación con los que cuenta la empresa solidaria para tal fin.

b. Las empresas solidarias deberán establecer en sus procedimientos y reglamentos, la posibilidad de promover procesos de inscripción de candidatos a los cargos de elección (órgano permanente de administración y órgano de control social), fijar fechas de cierre de inscripciones y publicar previamente a la fecha de la reunión de la asamblea la lista de candidatos o planchas.

c. Las empresas solidarias deberán cumplir con las formalidades de los actos de notificación de la convocatoria, toda vez que un error en este acto de comunicación puede propiciar ineficacia de las decisiones que se adopten en la asamblea. En efecto, se deberá optar por el medio de convocatoria señalado en el Estatuto, o a falta de estipulación, se deberá seguir lo consagrado en las normas supletorias a que haya lugar.

d. Las empresas solidarias deberán promover la utilización de medios de notificación, los cuales deben ser previa y expresamente autorizados por los asociados, tales como direcciones electrónicas, o a través de mensajes electrónicos e, inclusive, usando las redes sociales y/o los demás canales dispuestos por la empresa, de acuerdo con el tipo y características específicas de sus asociados, siempre que se haga a través del canal oficial de la empresa solidaria.

e. Previo a la celebración de la reunión de Asamblea General, se informará a los asociados inhábiles, si los hubiere, sobre esta condición, las razones por la que adquirieron la inhabilidad, los efectos que le representan y los mecanismos con que cuenta para superar dicha situación.

f. Las empresas solidarias deberán adoptar medidas tendientes a promover el cumplimiento de las obligaciones de los asociados con la empresa solidaria, de acuerdo con sus estatutos, para incrementar el número efectivo de asociados hábiles, con el fin de garantizar la participación democrática, en la toma de decisiones.

5.2 Medios de notificación y de difusión de la convocatoria

Además de los medios tradicionales y obligatorios previstos en el marco legal, la empresa solidaria asegurará la máxima difusión y publicidad de la convocatoria mediante la utilización de medios electrónicos, tales como la página Web corporativa, mensajes de alerta a través de correo electrónico individualizado, redes sociales y/o los demás canales dispuestos por la empresa solidaria, de acuerdo con el tipo y características específicas de sus asociados.

5.3 Contenido de la convocatoria

a. El acto de convocatoria deberá contener el nombre de la empresa solidaria, el órgano que convoca, la fecha y lugar de la reunión y la indicación de si la reunión es presencial, no presencial o mixta. En estos dos últimos casos,

se deberá señalar la plataforma que se utilizará, el procedimiento para la verificación de la identidad, la forma en que se dará el uso de la palabra y el sistema de votación

b. Con el fin de aumentar la transparencia del proceso de toma de decisiones durante la Asamblea General, además del orden del día en la reunión con el enunciado de los temas que serán objeto de debate, la empresa solidaria deberá simultáneamente con la convocatoria, poner a disposición de los asociados los anexos que sean necesarios para informar de manera completa, respecto a las propuestas o decisiones que se van a someter a consideración de la Asamblea General.

c. Para garantizar la transparencia, que se materializa en el derecho a la información, el proyecto de reforma estatutaria, cuando haya lugar, deberá ser enviado junto con la convocatoria en cumplimiento del plazo estatutario establecido, para garantizar la publicidad e información con el tiempo necesario, se recomienda señalar de manera concreta las modificaciones estatutarias que se pretenden someter a la Asamblea General.

5.4 Orden de la reunión

a. El orden del día propuesto por el órgano permanente de administración deberá contener con precisión los aspectos a tratar, incluyendo los temas de trascendencia, que deberán considerarse en primera instancia, evitando incluirlos, como "otros" o "proposiciones y varios".

b. En la reunión de naturaleza ordinaria podrán adicionarse temas no indicados en la convocatoria, una vez analizado la naturaleza del tema, se sugiere señalar en el orden del día el de "otros", para lo cual es necesario preguntar a los asistentes al inicio de la reunión, sobre su interés de incluir un nuevo tema de discusión o deliberación, posterior aprobación, una vez hayan informado las consecuencias de tal decisión.

   No obstante, si la naturaleza del tema objeto de decisión puede comprometer la estabilidad de gobierno o afectar jurídica o financieramente la empresa solidaria o son decisiones que resulten esenciales para el desarrollo de la actividad, este deberá tratarse como un punto específico en el orden del día.

c. En el caso de modificaciones en el Estatuto de la empresa solidaria, se votará separadamente cada artículo o grupo de artículos que sean sustancialmente independientes, los cuales son compartidos con la anterioridad necesaria para conocimiento y análisis previo al desarrollo de la reunión.

5.5 Acceso a la información de manera previa y posterior a la reunión

a. Las empresas solidarias adoptarán políticas de comunicación e información dirigidas a los asociados sobre las decisiones tomadas en la reunión de la Asamblea General. Entre estas políticas se establecerán canales de comunicación para todos los asociados, incluyendo aquellos que no hayan participado en la reunión.

b. Para el caso de la Asamblea General, los Estatutos de las empresas solidarias deberán reconocer a los asociados el derecho a acceder con antelación suficiente a la información o aclaraciones que estimen pertinentes, a través de los canales tradicionales y/o, cuando proceda, de las nuevas tecnologías, o a formular por escrito las preguntas que consideren necesarias en relación con los asuntos comprendidos en el orden del día, la documentación recibida o sobre la información pública facilitada por la empresa solidaria. Para ello se contará con un término que será adoptado en la disposición estatutaria que corresponda.

Medida No. 6: Asistencia de los miembros de los órganos permanentes de administración y control a la reunión de la Asamblea General

Con el objetivo de revitalizar el papel de la Asamblea General en la conformación de la voluntad asociativa, y hacer de ella un órgano mucho más participativo, el Reglamento de la Asamblea de la empresa solidaria exige que los miembros del órgano permanente de administración y, muy especialmente, los Presidentes de sus principales comités, la Junta de Vigilancia, a través de su representante o vocero designado para el efecto, así como el Representante o Gerente de la empresa solidaria, funcionarios directivos y su Revisor Fiscal, asistan a la reunión de la Asamblea General para responder a las inquietudes de los asociados.

Medida No. 7: Asamblea general de delegados

7.1 La Asamblea General optará por la realización de una Asamblea General de delegados, cuando las características y condiciones de la empresa solidaria lo ameriten. En este sentido, la Asamblea General de delegados deberá contar con un reglamento que defina, además de lo establecido en la Ley, lo siguiente:

a. Políticas que aseguren que los asociados estén plenamente representados por al menos un delegado por segmento, entiéndase por segmento de asociados aquél conformado por asociados que comparten características en razón de su ubicación geográfica, actividad económica, vinculación a una empresa, entre otros, distintas al vínculo de asociación previsto en los Estatutos de las empresas solidarias.
b. Políticas que garanticen la comunicación a los asociados de las decisiones tomadas en asamblea por parte de los delegados.
c. Los aspirantes a delegados, no podrán ser cónyuges o compañeros permanentes, parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad, primero civil o segundo de afinidad, con miembros del órgano permanente de administración y del órgano de Control.
d. La empresa solidaria promoverá que la conformación de las listas de candidatos incluya asociados no delegados.

(III) Órgano permanente de administración (Consejo De Administración o Junta Directiva)

El Consejo de Administración y/o Junta Directiva, en adelante el órgano permanente de administración, tiene la facultad legal para reglamentar el Estatuto de la empresa solidaria, lo que resulta necesario para la realización de su objeto social, como órganos permanentes de administración subordinados a las directrices de la Asamblea General. En este sentido, resulta necesario que las empresas de la economía solidaria definan en sus Estatutos requisitos rigurosos de idoneidad para el acceso a los órganos permanentes de administración y establezcan los lineamientos en los cuales se va a enmarcar el ejercicio de sus funciones, según el contexto y la naturaleza de cada una de las empresas solidarias.

En los casos de las cooperativas que ejercen actividad financiera, los miembros del órgano permanente de administración no podrán ejercer hasta que se encuentren posesionados por parte de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Medida No. 8: Respecto al órgano permanente de administración

8.1 Número de miembros: El órgano permanente de administración, deberá contar con un número impar de miembros principales. Así mismo, dicho órgano colegiado deberá estar integrado con no menos de tres miembros y cada uno de ellos tendrá un suplente, en función del tamaño de la empresa solidaria.

Se recomienda, que en la determinación del número se tenga en cuenta la complejidad de las decisiones y las funciones del órgano permanente de administración.

8.2 Conformación: Los miembros del órgano permanente de administración deberán mantener la condición de asociados o delegados hábiles durante el ejercicio de su periodo. Por tal motivo se sugiere incluirlas como requisito estatutario para aspirar a dicho órgano permanente.

8.3 Para asegurar la aplicación real y efectiva del principio de gestión democrática, la empresa solidaria adoptará una política de relevo generacional y equidad de género, que derive en corresponsabilidad intergeneracional, participación equitativa de géneros y la permanencia en el tiempo de la empresa solidaria, con el fin de promover la participación de nuevas generaciones y con equidad de género en el sector solidario.

8.4 Periodo de ejercicio: Sin perjuicio de lo consagrado en la Ley, con la finalidad de garantizar la participación democrática de los asociados, en los órganos permanentes de administración, el periodo de ejercicio de los miembros del órgano permanente de administración no deberá tener periodos superiores a tres (3) años, permitiendo una reelección hasta de un período adicional, donde se tenga en cuenta los resultados de las evaluaciones de desempeño.

8.5 Reuniones: Cada empresa solidaria podrá determinar por medio de un reglamento interno la periodicidad y trámite para la convocatoria de reuniones ordinarias y extraordinarias del órgano permanente de administración, para garantizar un adecuado ejercicio de sus funciones y la transparencia de las reuniones.

Se recomienda, que el órgano permanente de administración se reúna, con una periodicidad mínima de una vez al mes y extraordinariamente cuando sea necesario.

Igualmente, los consejeros o sus equivalentes deberán tener acceso a la información que sea relevante y necesaria para la toma de decisiones, de acuerdo al orden del día contenido en la convocatoria, en un rango de mínimo 3 a 5 días hábiles antes de la reunión, lo cual deberá estar acorde con la complejidad del asunto a abordar en la reunión.

8.6 Participación de los miembros suplentes: La empresa solidaria definirá las políticas, los criterios y las herramientas de participación de los miembros suplentes, que en todo caso estarán apropiadamente delimitados para garantizar que esta participación no afecte la toma de decisiones por los miembros principales, lo cual deberá estar debidamente documentado en el acta de la reunión.

8.7 Cada empresa solidaria deberá establecer y documentar las políticas de atención de gastos y destinación de presupuesto para la inducción, capacitación y evaluación de las operaciones del órgano permanente de administración.

Medida No. 9: Comité Consultivo del órgano permanente de administración

La Asamblea General o el órgano permanente de administración de las empresas solidarias, según las facultades previstas en su estatuto, podrá constituir un comité consultivo para actuar como órgano de apoyo técnico especializado de acuerdo con las realidades, necesidades, complejidad, tamaño y naturaleza de la empresa solidaria. Para ello, deberán tenerse en cuenta los siguientes lineamientos:

9.1 Se constituye como un órgano colegiado independiente, cuyo propósito es apoyar y asesorar al órgano permanente de administración, según corresponda; no tendrá capacidad jurídica ni facultades de gestión, administración o representación de las empresas solidarias.

9.2 Los miembros del comité consultivo serán designados por la asamblea o por el órgano permanente de administración, según se establezca en su estatuto o reglamento correspondiente, y estará integrado por máximo tres (3) miembros, que no podrán ser simultáneamente empleados, o delegados o integrantes de comités u órgano permanente de administración y control de la empresa solidaria.

9.3 Las empresas solidarias podrán disponer, en sus estatutos o reglamentos, las calidades con que deben contar los miembros de este comité, quienes, en todo caso, deberán tener, como mínimo, título profesional y posgrado en la modalidad de especialización o maestría y experiencia profesional mínima de cuatro (4) años en los asuntos de su competencia.

9.4 Se deberá adoptar una política de conflicto de intereses de los integrantes del comité consultivo bajo los lineamientos establecidos en la Circular Básica Jurídica Titulo IV capítulo VIII numeral 3.

9.5 Los temas que serán objeto de consulta al comité consultivo, previa a la adopción de cualquier decisión por parte del órgano permanente de administración son los siguientes:

- Definición del apetito de riesgo de la empresa, mapas de riesgo y funcionamiento del Sistema Integral de Administración de Riesgos – SIAR.
- Planeación Estratégica e indicadores de gestión-

- Inversiones de capital.
- Nuevos negocios.
- Reorganizaciones derivadas de la planeación estratégica de la empresa, en particular, cuando se trate de incorporaciones, cesión de activos, fusiones o alianzas con otras empresas solidarias.
- Adquisición de bienes inmuebles, cuando dicha adquisición afecte materialmente la solvencia o liquidez de la empresa, de acuerdo con las políticas generales que adopte el órgano permanente de administración, para tal efecto, y
- Cualquier otra decisión que, a consideración del órgano permanente de administración, pueda llegar a tener carácter estratégico y técnico para la empresa solidaria.

Los órganos de administración deben establecer en sus reglamentos internos, los procedimientos y controles para la realización y coordinación de las consultas a los comités consultivos en el marco del apoyo al órgano permanente de administración.

9.6 Transparencia en la información:

a. Acceso a información clara y completa: Los miembros del comité deberán tener acceso a toda la información relevante, para el ejercicio de sus funciones.

b. Reportes periódicos: Se deberá establecer un sistema de reportes periódicos sobre la gestión financiera y operativa para asegurar que todos estén al tanto de la situación de la empresa solidaria.

9.7 Reuniones Efectivas y Programadas

a. **Frecuencia regular:** Se deberán programar reuniones de forma regular (por ejemplo, mensuales o trimestrales) para discutir temas clave y revisar el progreso de las iniciativas.

b. **Agenda estructurada:** Se deberá asegurar que las reuniones tengan una agenda clara y estructurada, con tiempo suficiente para discutir cada tema de forma profunda y respetuosa.

c. **Protocolos de participación:** Se fomentará un ambiente donde todos los miembros puedan expresar sus opiniones y sugerencias, promoviendo la participación activa de cada uno.

9.8 Evaluación y Retroalimentación Constante del Comité consultivo

a. **Evaluación periódica:** Se deberán realizar evaluaciones periódicas de la gestión del comité y de las políticas implementadas. Esto puede incluir la medición de la efectividad de las decisiones tomadas y su impacto en la empresa solidaria.

b. **Retroalimentación constructiva:** Se fomentará una cultura de retroalimentación constante, tanto entre los miembros del comité como con los miembros de los órganos permanentes de administración y control y con los demás asociados de la empresa solidaria.

c. Se proveerán informes claros y accesibles a los miembros del órgano permanente de administración **y a los asociados, cuando aplique,** sobre las decisiones importantes promovidas en el comité y cómo estas impactarán a la empresa solidaria.

9.9 Apertura a la Innovación y Mejora Continua

a. **Propuestas de innovación:** Se podrá adoptar una política interna de gestión del conocimiento y la innovación con el fin de fomentar espacios en los que se propongan nuevas formas de hacer las cosas que busquen mejorar la competitividad y eficiencia de la empresa solidaria.

b. **Adaptación a cambios externos:** Estarán atentos a los cambios legales, tecnológicos, y del mercado que puedan impactar en la empresa solidaria y estarán dispuestos a adaptarse de manera ágil.

9.10 Comunicación Eficaz con los miembros del órgano permanente de administración

Se deberán mantener canales abiertos para que el comité consultivo presente sus informes o propuestas sobre temas concretos al órgano permanente de administración, quien en cada caso tomará las decisiones pertinentes.

Medida No. 10: Mecanismos de evaluación de desempeño del órgano permanente de administración

10.1 Se deberán incorporar sistemas de evaluación de la gestión realizada por los miembros del órgano permanente de administración, los cuales servirán de criterio para determinar temas como continuidad en el ejercicio del cargo, aprobación de bonificaciones, entre otros.

10.2 La preparación y presentación del balance social, permitirá presentar información en el informe de gestión a los asociados, y a estos obtener de manera fácil, práctica y armónica sobre el cumplimiento, entre otros, del principio de gestión democrática, ya que contempla indicadores que miden el número de reuniones, la asistencia de consejeros o miembros del órgano equivalente a las reuniones, la renovación de miembros de los órganos

permanentes de administración y control, el porcentaje de rotación, de equidad de género, etc., elementos que forman parte de la evaluación sobre gestión y desempeño de este órgano permanente de administración.

10.3 Los resultados de la evaluación se presentarán en la Asamblea General.

(IV) Alta gerencia (gerentes o representantes legales)

El gerente es el representante legal de la empresa solidaria y en esa calidad es el ejecutor de las decisiones de la Asamblea General y del órgano permanente de administración. Su nombramiento corresponde al órgano permanente de administración en forma directa y sus funciones serán establecidas en los estatutos de las empresas solidarias, sin perjuicio que, en otros reglamentos, manuales, procesos o procedimientos entre otros, se establezcan más.

Dicho representante, debe contar con formación y experiencia en áreas relacionadas con el desarrollo de las operaciones determinadas en el objeto social de la empresa solidaria.

En los casos de las cooperativas que ejercen actividad financiera el gerente o representante legal no podrá ejercer hasta que se encuentre posesionado por parte de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Medida No. 11: Funciones y estructura

11.1 La empresa solidaria establecerá los lineamientos para definir y elegir un equipo gerencial adecuado, a sus características, tamaño y naturaleza, que materialice la estrategia de la empresa solidaria y conduzca operativamente sus actividades.

11.2 Se deberán establecer los lineamientos por cada empresa solidaria, frente a las competencias técnicas y habilidades blandas que deben ser reunidas por los miembros clave de la Alta Gerencia, considerando factores relacionados con el modelo de empresa y de gestión solidaria, con la actividad económica, el

tamaño de la empresa, su cultura corporativa, y las condiciones de entorno que puedan incidir en el desempeño de la empresa solidaria, entre otros factores. Incluyendo un manual de funciones que establezca las competencias.

11.3 Se deberán definir las políticas para la selección, designación y remuneración de los miembros de la Alta Gerencia, de tal forma que su vinculación se dé en condiciones objetivas, transparentes, no discriminatorias y respondiendo a las necesidades particulares de la empresa solidaria.

Medida No. 12: Evaluación periódica de la Alta Gerencia

12.1 El órgano permanente de administración deberá establecer los lineamientos generales con base en los cuales la Alta Gerencia será evaluada y la periodicidad en la que se efectuará dicha evaluación.

12.2 La Alta Gerencia deberá periódicamente realizar la autoevaluación (por lo menos una vez en el año) de su gestión para el cumplimiento de las funciones que le han sido encomendadas, de forma tal que se implemente en la empresa solidaria una cultura de trabajo en equipo, de seguimiento a la gestión y de alto desempeño.

12.3 En el marco de una cultura de trabajo en equipo, seguimiento, rendición de cuentas gestión de los riesgos y alto desempeño de la empresa solidaria, periódicamente el órgano permanente de administración generará un espacio para comunicar al gerente cómo percibe su liderazgo, la calidad de su labor, el cumplimiento de indicadores y el nivel de alineación con la estrategia y la visión del órgano permanente de administración.

12.4 El gerente deberá establecer los procesos de evaluación a los miembros que conformen la Alta Gerencia, con base en los lineamientos definidos por el órgano permanente de administración y dar a conocer los resultados de las evaluaciones a dicho órgano permanente de administración.

Medida No. 13: Incentivos para la Alta Gerencia

13.1 Se podrán establecer incentivos para que la Alta Gerencia de la empresa solidaria esté motivada y alineada para alcanzar los objetivos estratégicos que promuevan la cultura organizacional en torno a buenas prácticas de gestión, considerando las capacidades financieras de la empresa solidaria.

En ese sentido, el órgano permanente de administración podrá formular una política de remuneración para la Alta Gerencia que defina los siguientes aspectos:

a. Los componentes fijos y variables que componen la remuneración. Las variables, por ejemplo, en función de los resultados sociales, económicos, financieros y de gestión de riesgos de la empresa solidaria.

b. Los mecanismos para que la empresa solidaria atraiga y retenga el mejor talento.

Medida No. 14: Herramientas de la Alta Gerencia

14.1 La empresa solidaria deberá adoptar diferentes herramientas que le permitan fijar con claridad sus objetivos, alinear sus instancias de gobierno en torno a estos y controlar la consecución de las metas trazadas, asegurando decisiones armónicas entre la Alta Gerencia y el órgano permanente de administración.

14.2 El plan estratégico es la herramienta para alinear la visión y las actuaciones de los diferentes niveles de decisión, ejecución y operación, con los objetivos trazados para la empresa solidaria en el mediano y largo plazo.

Medida No. 15: Planeación estratégica

15.1 La Alta Gerencia y el órgano permanente de administración deberán definir un plan estratégico alineado con sus objetivos de mediano y largo plazo, asegurando un seguimiento periódico. Este plan podrá tener un horizonte de entre 4 y 6 años, en función de los recursos, la visión, el tamaño y los objetivos de cada empresa solidaria.

15.2 El plan estratégico debe considerar, entre otros aspectos los siguientes:

a. Las particularidades y restricciones o retos de la empresa solidaria, entre las cuales pueden estar los fines sociales, la participación democrática, el fomento de la educación y capacitación de los asociados, la distribución de los excedentes, la autogestión y cooperación y frente a las restricciones, entre otras se pueden establecer las limitaciones de capital, la dependencia de asociados, la baja competitividad e innovación frente a otras empresas y las regulaciones específicas.

b. Los recursos con que cuenta la empresa solidaria (humanos, físicos, financieros, técnicos, tecnológicos, entre otros) y la capacidad que tenga para la consecución de los objetivos planteados, a través de un análisis adecuado que los identifique como alcanzables.

c. Las condiciones del entorno y competencia que impliquen amenazas y riesgos para su actividad económica (por ejemplo, los derivados de nuevos

desarrollos en la industria o factores tecnológicos que demandan una rápida capacidad de adaptación).

d. La empresa solidaría establecerá, de ser necesario, estrategias para el desarrollo de nuevos productos y servicios que, basados en una lógica de innovación y sostenibilidad, le permitan reinventarse constantemente y adecuar su oferta de valor a las expectativas de sus asociados.

e. La planeación estratégica deberá incorporar indicadores de resultados, que miden el avance en los objetivos generales, e indicadores de gestión, que evalúan el progreso en los objetivos específicos del plan estratégico. Ambos deben estar alineados con los principios solidarios, considerándolos elementos centrales del desempeño socio empresarial solidario.

f. Los indicadores deberán ser elaborados mediante una metodología que garantice, entre otros aspectos, que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporales, con plazos definidos para la consecución de los resultados.

g. Elementos, estrategias y actividades relacionados y en línea con la gestión de riesgos de acuerdo con lo establecido en el Titulo IV Sistema Integral de Administración de Riesgos – SIAR de la Circula Básica Contable y Financiera.

Medida No. 16: Seguimiento del plan estratégico

16.1 La Alta Gerencia y el órgano permanente de administración deben revisar periódicamente su plan estratégico buscando asegurar su capacidad de adaptación conforme a la lógica de innovación y sostenibilidad.

16.2 La empresa solidaria deberá adelantar preferiblemente periódicamente (al menos una vez cada tres meses o cuando las circunstancias lo requieran) un ejercicio de seguimiento de los objetivos estratégicos que sustentan la viabilidad y competitividad del plan y adoptar las acciones correctivas necesarias.

16.3 Si el plan estratégico establecido por la empresa solidaria es de mediano plazo, se podrá establecer un plan de acción anual que permita materializar y medir, lo que en un año se va a lograr, para alcanzar lo propuesto en el plan estratégico.

(V) Órganos de control social (Junta de vigilancia - Comité de control social)

Son órganos colegiados propios de las empresas solidarias, elegidos por la Asamblea General, que tienen carácter permanente; están conformados por asociados hábiles que tienen a su cargo el control social de la empresa solidaria, apoyados para su función en parámetros de investigación y de valoración.

Como parte de la arquitectura de control y alineada con el modelo económico, la empresa solidaria debe incluir los órganos de control social.

Dentro de sus responsabilidades se encuentra velar por la transparencia y el cumplimiento de las normas establecidas para el desarrollo de los procesos de evaluación y control de la empresa solidaria, garantizando así el cumplimiento de los objetivos propuestos, así como el bienestar y los derechos de los asociados.

Adicional a lo establecido en la normatividad vigente, esta guía pretende desarrollar unas medidas de buenas prácticas para estos órganos de control social, así:

Medida No. 17: Reglamento interno

17.1 El contenido del reglamento interno para el funcionamiento del órgano de control social, adicional a lo establecido en la Ley y en la normatividad interna de la Supersolidaria, deberá establecer:

a. Conformación: Un máximo de 3 miembros principales, con sus respectivos suplentes.

b. Protocolo y periodicidad de las reuniones. Se recomienda la realización de reuniones periódicas, al menos una vez al mes, con el propósito de hacer seguimiento a las decisiones adoptadas por el órgano permanente de administración y a las demás actividades mínimas que debe cumplir el órgano de control, de acuerdo con lo establecido en el Capítulo X, Título IV de la CBJ.

c. Responsabilidades y Sanciones. El reglamento interno podrá definir las responsabilidades de los miembros, así como las faltas y sanciones aplicables. También deberá establecer el procedimiento para la aplicación de sanciones y los mecanismos de apelación o defensa.

Medida No. 18: Principales funciones

Las siguientes funciones corresponden a buenas prácticas generales y son adicionales a las establecidas en la Circular Básica Jurídica.

18.1 Asegurar que la empresa solidaria provea información oportuna para permitir la participación democrática de todos los asociados, en igualdad de oportunidades.

18.2 Determinar oportunamente y con un mínimo de 15 días hábiles antes de la convocatoria a la asamblea, la calidad de asociado hábil o inhábil e informar.

18.3 El órgano de control social deberá canalizar la información de los asociados interesados en participar en los procesos democráticos de elección, requerida en el reglamento, para realizar los análisis sobre los documentos recibidos y determinar el cumplimiento de los requisitos establecidos reglamentariamente.

Medida No. 19: Entrega de información al órgano de control social

19.1 La empresa solidaria deberá disponer de los mecanismos necesarios para que el órgano de control social acceda a la información propia en desarrollo de su objeto en particular las relacionadas con el cumplimiento de las necesidades económicas, sociales, culturales o ecológicas de los asociados. Entre ellas, conocerá y evaluará los resultados generados por la Administración en la utilización de los recursos existentes en los Fondos Sociales y el nivel de cobertura y satisfacción de los asociados, sobre cada uno de ellos.

19.2 La asistencia de uno o varios miembros de la Junta de Vigilancia o del Comité de Control Social a las reuniones del órgano permanente de administración será recomendable cuando este lo considere pertinente, con una periodicidad mínima establecida. Su participación tendrá carácter informativo, con voz, pero sin voto, permitiendo un mejor conocimiento sobre la toma de decisiones del órgano permanente de administración, especialmente en lo relacionado con la implementación de nuevos beneficios para los asociados o posibles barreras de acceso a los ya existentes.

Lo anterior se entiende sin perjuicio del control social que la Ley otorga a este órgano, en virtud de sus funciones de velar porque los actos de los órganos de administración se ajusten a las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias, así como a los principios cooperativos. Y el deber de informar a los órganos de administración y al revisor fiscal sobre cualquier irregularidad en el funcionamiento de la cooperativa, además de presentar recomendaciones sobre las medidas que, a su juicio, deberían adoptarse.

19.3 El órgano de control social deberá tener acceso a la información y al comportamiento, interno y técnico de la empresa solidaria, sin que dicho conocimiento afecte o transgreda las funciones propias de la Revisoría Fiscal o la Auditoría Interna, si existe.

19.4 Las quejas o reclamos de los asociados recibidas por los canales dispuestos por la empresa solidaria deberán ser conocidas por el órgano de control social, a efectos de realizar seguimiento al tratamiento y solución oportuna por parte de la administración, de cada situación individual.

19.5 El órgano de control social deberá presentar, al órgano permanente de administración, con una periodicidad establecida, un informe sobre las quejas recibidas y el resultado de su atención, para facilitar la toma de decisiones sobre casos puntuales o reiterativos.

19.6 Conocer los resultados obtenidos de los procesos sancionatorios o de exclusión realizados por la Administración para valorar el debido proceso aplicado, de acuerdo con lo establecido estatutaria o reglamentariamente, o aplicar el procedimiento de investigación establecido internamente.

19.7 El órgano de control social velará por el cumplimiento del deber de informar por los canales de comunicación oficiales a los asociados el costo de los servicios ofrecidos.

Medida No. 20 Acceso a la información de la administración de la Empresa solidaria

20.1 El órgano de control social podrá acceder sin restricción a la información de la administración generada por la empresa solidaria y a la de los asociados, siendo en estos casos responsable por el tratamiento de la información de acuerdo a la política de protección de datos. En caso de ser necesario, contará con el apoyo de la administración para desplazarse a las regiones o zonas de influencia.

20.2 La administración de la empresa solidaria deberá disponer los recursos necesarios a fin de permitir la interacción del órgano de control social con la administración y los asociados.

20.3 La empresa solidaria facilitará la comunicación y el acceso de los asociados al órgano de control social por los canales de comunicación oficiales existentes internamente.

Medida No. 21: Código de ética

La empresa solidaria debe contar con un código de ética que defina las inhabilidades e incompatibilidades y los conflictos de interés aplicables a los miembros del órgano permanente de administración, órgano de control social, los familiares, los empleados y las personas con las cuales haya algún tipo de vínculo comercial, entre otros, que

comprometan la independencia en la toma de decisiones o en la operación de la empresa solidaria. El cual deberá estar en línea con lo establecido a lo largo del Título IV, Sistemas de administración de riesgos de la CBCF.

(VI) Arquitectura de control estandares internacionales

La arquitectura de control es un concepto integral que engloba todos los aspectos relacionados con el ambiente de control, la gestión de riesgos, los sistemas de control interno, el cumplimiento, la información y comunicación, y el monitoreo. Este marco proporciona a la Empresa solidaria una estructura, políticas y procedimientos que permiten que la estructura de gobierno, las políticas y los lineamientos internos de cada Empresa solidaria estén alineados con los objetivos estratégicos y la cultura organizacional establecida.

Con carácter general se invita a las empresas solidarias a adoptar una arquitectura de control alineada con estándares internacionales sobre esta materia, tales como el modelo COSO, el cual establece las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno (COSO I) y un sistema de administración de riesgos (COSO II).

Entre los principales beneficios de adoptar estos estándares internacionales se encuentran los siguientes:

a. Proporciona herramientas y metodologías para una mejor recolección y análisis de información, lo que facilita la toma de decisiones informadas y estratégicas. Esto, a su vez, permite mejorar el seguimiento del desempeño de las empresas solidarias respecto de sus objetivos estratégicos.

b. Ayuda a las empresas solidarias a establecer procesos y controles más efectivos, lo que optimiza el uso de recursos y mejora la eficiencia operativa.

c. Permite a las empresas solidarias identificar, evaluar y mitigar los riesgos de manera sistemática y acorde con la estrategia del negocio, reduciendo la probabilidad de eventos adversos y mejorando la capacidad para responder a situaciones imprevistas.

d. Promueve una mayor claridad en los procesos de control y en la gestión de riesgo, facilitando la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la transparencia tanto para los asociados a la empresa solidaria como para los demás grupos de interés. Además, se refuerza el control del conjunto de los riesgos a los que está expuesta la empresa aumentando la transparencia.

e) Fomenta la integración de una cultura de control y ética en todos los niveles de la Empresa solidaria, promoviendo comportamientos responsables y alineados con los objetivos estratégicos, generando, así mismo, confianza para los grupos de interés.

f) Facilita la incorporación de procedimientos consistentes y alineados que permitan una gestión proactiva y continua de la eficacia del sistema de control.

De acuerdo con COSO, la arquitectura de control puede desagregarse en cinco (5) grandes componentes: (i) ambiente de control, (ii) gestión de riesgos, (iii) actividades de control, (iv) información y comunicación y (v) monitoreo.

La arquitectura de control será diferente en función de factores tales como el tamaño, la complejidad de los negocios o de los procesos de la empresa solidaria, la dispersión geográfica y, especialmente, la naturaleza de los riesgos que ésta enfrente.

Medida No. 22: Ambiente de control

El ambiente de control es el componente fundamental dentro de la arquitectura de control, ya que define la filosofía de la empresa solidaria en lo relativo al control y administración de riesgos, así como el tono o importancia que dentro de la empresa solidaria se concede a esta materia.

22.1 El órgano permanente de administración es el responsable último de la existencia de un sólido ambiente de control dentro de la empresa solidaria, adaptado a su naturaleza, tamaño, complejidad y riesgos, de forma que:

a. Se promueva una cultura de riesgos y control, que alcance a toda la empresa solidaria.

b. Se definan roles y responsabilidades en torno a la gestión de riesgos, control interno, y evaluación, con líneas de reporte claramente establecidas.

c. Se consideren los riesgos que la Empresa solidaria está dispuesta a asumir para alcanzar sus objetivos estratégicos a largo plazo, los cuales se derivan de la definición estratégica y de los procesos del negocio para realizar un adecuado seguimiento, evaluación y gestión de estos.

d. Se establezcan políticas y procedimientos formales y transparentes para promover la viabilidad y el éxito a largo plazo de la empresa solidaria, y para garantizar la independencia y la eficacia de las funciones de control, así como para asegurarse de la integridad de la información financiera y no financiera.

e. Se conforme el Comité de Riesgos de acuerdo con lo establecido en el Capítulo I del Título IV la Circular Básica Contable y Financiera.

Medida No. 23: Gestión de riesgos

La gestión de riesgos contempla la definición de políticas de riesgos, así como la definición y ejecución de procesos de identificación, evaluación, medición, administración, monitoreo y reporte de estos, enmarcados en el Sistema Integral de Administración de Riesgos implementado por las empresas solidarias.

Las siguientes recomendaciones son adicionales a lo establecido en la CBCF de la Supersolidaria y deberá implementarse sin perjuicio de lo establecido en ella y de acuerdo con los ámbitos de aplicación definidos.

En relación con la gestión de riesgos, se proponen las siguientes recomendaciones:

23.1 En la empresa solidaria, los objetivos de la gestión de riesgos son:

- **a.** Identificación de los riesgos, derivados de la estrategia definida por la empresa solidaria.
- **b.** Evaluación de los riesgos y medición del grado de exposición a estos.
- **c.** Gestión efectiva de los riesgos, lo que incluye la toma de decisiones sobre su manejo en términos de evitarlo, controlarlo, mitigarlo, compartirlo o aceptarlo.
- **d.** Monitoreo de riesgos, entendido como la evaluación de que las decisiones sobre la asunción de riesgos están en línea con la política de riesgos aprobada por el órgano permanente de administración y con los límites máximos de exposición definidos por este.
- **e.** Reporte periódico al órgano permanente de administración y a la Alta Gerencia sobre la administración de riesgos y el comportamiento de estos.

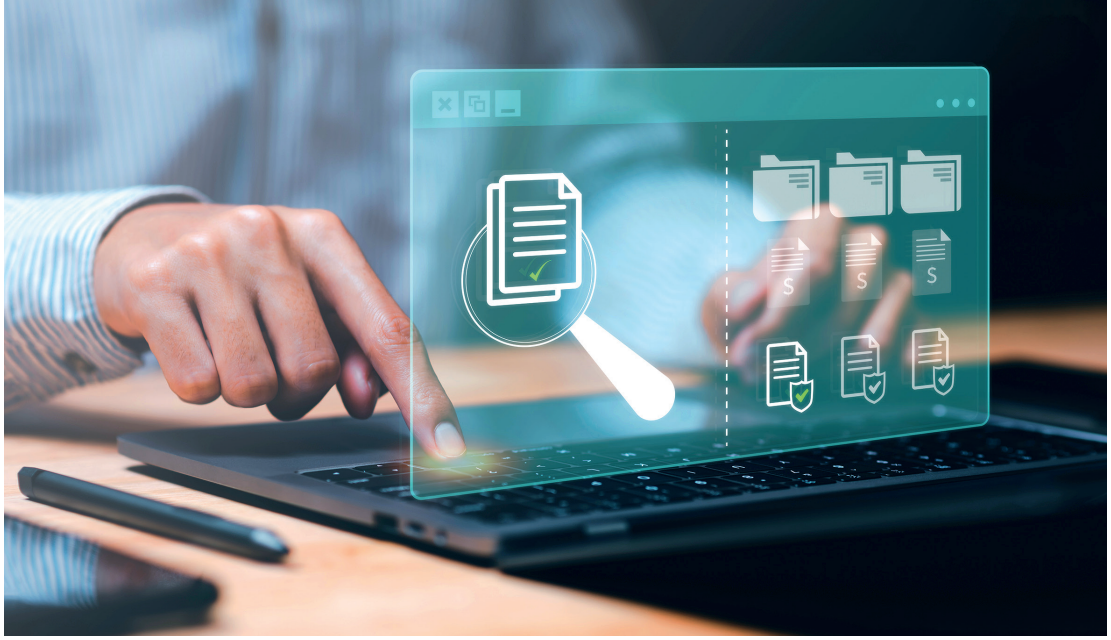
23.2 La empresa solidaria cuenta con un mapa de riesgos entendido como una herramienta para la identificación y seguimiento de los riesgos a los que está expuesta.

23.3 La Empresa solidaria cuenta con una política de gestión de riesgos, aprobada por el órgano permanente de administración que establece los límites de riesgo que pueden ser administrados directamente por cada nivel en la empresa solidaria.

23.4 El órgano permanente de administración es responsable de fijar unos límites máximos de exposición a cada riesgo identificado, de acuerdo con la Declaración de Apetito de Riesgo.

23.5 El órgano permanente de administración conoce y supervisa periódicamente la exposición efectiva de la Empresa solidaria a los límites máximos de riesgo definidos, y plantea acciones de control, corrección y seguimiento en caso de desviaciones.

23.6 En el informe anual que la empresa solidaria presente a sus asociados se debe incluir una declaración Órgano permanente de administración que contemple una evaluación justa, equilibrada y comprensible de la posición, viabilidad y



perspectivas de la Empresa solidaria, y comunicarla a los asociados de manera transparente.

También, se deberá describir cómo, habiendo considerado la situación actual de la Empresa solidaria y los principales riesgos, el órgano permanente de administración ha evaluado las perspectivas de la Empresa solidaria y si tiene una expectativa razonable de que continuará operando y cumpliendo con sus obligaciones y responsabilidades hacia sus asociados.

23.7 En el marco de la política de administración de riesgos, la Alta Gerencia es la dueña de los procesos y responsable de la administración de riesgos, es decir, de identificar, evaluar, medir, controlar, monitorear y reportar los riesgos, definiendo metodologías, y asegurando que la administración de riesgos es consistente con la estrategia, la política de riesgos definida, y los límites máximos aprobados.

23.8 Si la empresa solidaria cuenta con una estructura compleja y diversa de negocios y operaciones, podrá establecer la posición de Gerente de Riesgos *(Chief Risk Officer - CRO)* con competencia a nivel de grupo si la Empresa solidaria se encuentra en situaciones de control y/o grupo empresarial.

Medida No. 24: Actividades de control

24.1 La administración de riesgos necesita, para su máxima efectividad y mayor aporte de valor, que exista un sistema de control interno destinado a asegurar que:

- **a.** Cada uno de los riesgos identificados en los distintos procesos de la empresa solidaria, se encuentran adecuadamente gestionados conforme a la política y cultura de riesgos de la empresa solidaria, para lo que existen unos controles específicos.
- **b.** Las políticas, procesos, sus controles y medidas desarrolladas para la gestión de riesgos efectivamente se aplican en la práctica.

24.2 En relación con las actividades de control se proponen las siguientes recomendaciones:

a. El órgano permanente de administración es responsable de velar por la existencia de un adecuado sistema de control interno, adaptado a la empresa solidaria y su complejidad, y consistente con la gestión de riesgos en vigor.

b. El órgano permanente de administración es responsable de supervisar la eficacia e idoneidad del sistema de control interno, que podrá delegarse en el Comité de Auditoría, si aplica, sin que por ello el órgano permanente de administración pierda su responsabilidad de supervisión.

c. En la empresa solidaria se aplica y exige los principios de autocontrol, entendido como la "capacidad de las personas que participan en los distintos procesos de considerar el control como parte inherente de sus responsabilidades, campos de acción y toma de decisiones" autorregulación como la capacidad para aplicar de manera participativa los procedimientos existentes en la empresa solidaria bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia y autogestión como la capacidad para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz las funciones asignadas a cada funcionario.

Medida No. 25: Información y comunicación en materia de administración de riesgos

Un sistema eficaz de administración de riesgos y de control interno requiere, entre otros factores, de canales y mecanismos para generar, identificar, capturar e intercambiar información oportuna, de calidad y accesible para los diferentes grupos de interés.

En relación con la información y comunicación en relación con la administración de riesgos se proponen las siguientes recomendaciones:

25.1 En la empresa solidaria se comunican, de forma vertical y horizontal, la cultura, filosofía y políticas de riesgos, así como los límites de exposición aprobados, de forma que el conjunto de la empresa considere los riesgos y las actividades de control en su operación.

25.2 En la empresa solidaria existe un mecanismo de reporte de información hacia arriba (hacia el órgano permanente de administración y la Alta Gerencia), que es veraz, comprensible y completo, de forma que apoye y permita la toma informada de decisiones y la administración de riesgos y control.

25.3 El mecanismo de comunicación y de reporte de información de la empresa solidaria permite que:

a. La Alta Gerencia compromete al conjunto de la empresa solidaria resaltando su responsabilidad ante la gestión de riesgos y la definición de controles.

b. El personal de la empresa solidaria entiende su papel en la gestión de riesgos y la identificación de controles, así como su contribución individual en relación con el trabajo de otros.

25.4 Existen líneas de denuncias anónimas, físicas o virtuales, que permiten a los empleados, proveedores, clientes, usuarios y demás grupos de interés, poder comunicar de forma anónima comportamientos ilegales o antiéticos o que puedan contravenir la cultura de administración de riesgos y controles en la empresa solidaria. Un informe sobre estas denuncias es conocido por el órgano permanente de administración.

Medida No. 26: Monitoreo de la arquitectura de control

El monitoreo permite hacer seguimiento a la efectividad de la gestión de riesgos en una empresa solidaria, para ayudar a asegurar que los riesgos claves de negocio están siendo gestionados apropiadamente y que el sistema de control interno implementado por la empresa solidaria está siendo operado efectivamente.

En relación con monitoreo, se proponen las siguientes recomendaciones:

26.1 El órgano permanente de administración, a través del Comité de Auditoría, si aplica, será responsable de supervisar la efectividad de los distintos componentes de la arquitectura de control.

26.2 En la empresa solidaria, la labor de monitoreo estará dirigida a proveer aseguramiento sobre la eficacia de la arquitectura de control involucra de forma principal a la auditoría interna en colaboración con la Revisoría Fiscal en las materias propias de su competencia y, en particular, en lo referido a la información financiera generada por la empresa solidaria.

26.3 La auditoría interna de la empresa solidaria, si existe, cuenta con un estatuto o reglamento de Auditoría Interna, aprobado por el Comité de Auditoría, si aplica o por el órgano permanente de administración, en el que figure expresamente el alcance de sus funciones en esta materia, que debería comprender como mínimo lo siguiente:

a. La autonomía e independencia necesaria para el ejercicio de sus funciones.

b. Los aspirantes a auditores internos no podrán ser cónyuges o compañeros permanentes, parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad, primero civil o segundo de afinidad, con miembros del órgano permanente de administración y del órgano de Control.

c. La labor de evaluación y aseguramiento de los procesos de administración de riesgos.

d. La evaluación y aseguramiento de que los riesgos están siendo correctamente evaluados.

e. La evaluación de los mecanismos de reporte de los riesgos claves del negocio.

f. La revisión del manejo de los riesgos claves por sus responsables.

26.4 El máximo responsable de la auditoría interna mantiene una relación de independencia profesional respecto de la Alta Gerencia en la empresa solidaria que lo contrata, mediante su dependencia funcional exclusiva del Comité de Auditoría, si aplica o del órgano permanente de administración.

26.5 En la empresa solidaria, el nombramiento y la remoción del responsable de auditoría interna es una responsabilidad del órgano permanente de administración, a propuesta del Comité de Auditoría si existe, y su renuncia debe ser comunicada a dicho Órgano.

26.6 La Revisoría Fiscal mantiene una clara independencia respecto de la empresa solidaria y a nivel de grupo si esta se encuentra en situaciones de control y/o grupo empresarial, calidad que debe ser declarada en el respectivo informe de auditoría.

26.7 La empresa solidaria cuenta con una política documentada para la designación del Revisor Fiscal, aprobada por el órgano permanente de administración y divulgada entre los asociados, en la que figuran:

a. Unas reglas de selección del Revisor Fiscal, basadas en criterios de profesionalidad, experiencia y honorabilidad, que contemplan que el órgano permanente de administración no podrá proponer para su designación a la Asamblea General de Asociados o delegados a firmas que hayan sido objeto de inhabilitación, suspensión o cualquier otro tipo de sanción en firme por el ejercicio de los servicios de auditoría financiera, impuestas por un juez o una autoridad de regulación y/o supervisión.

b. Los aspirantes a Revisores fiscales, no podrán ser cónyuges o compañeros permanentes, parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad, primero civil o segundo de afinidad, con miembros del órgano permanente de administración y del órgano de Control.

c. Duración máxima del contrato y prórrogas aplicables.

d. La conformación y calidades del equipo de trabajo que acompañan al Revisor Fiscal.

26.8 El nombramiento del Revisor Fiscal por parte de la Asamblea General de delegados o Asociados, según el caso, conlleva la existencia previa de un proceso riguroso de recepción y análisis de información hasta la generación de resultados con destino a la Asamblea, actividad a cargo del órgano permanente de administración, quien podrá realizarla con apoyo del Comité de

Auditoría o de un Comité Consultivo designado para tal fin, que garantice el cumplimiento del proceso en su integridad, así:

a. Invitación, mediante convocatoria abierta, a todos los interesados (firmas o personas naturales), para presentar propuesta técnica y económica para la prestación del servicio de Revisoría Fiscal.

b. Establecimiento de plazos inicial y máximo para recibir las propuestas.

c. La propuesta de servicios debe indicar como mínimo:

   i) Existencia de un equipo de trabajo acorde con la cobertura de servicios y presencia de la empresa solidaria en el territorio nacional, considerando el acompañamiento de expertos en temas específicos para la cobertura de operaciones y riesgos claves propios de las operaciones de la empresa solidaria.

   ii) Aplicación de la normatividad internacional existente, según el tipo de empresa solidaria, de acuerdo con lo establecido por el Capítulo IX del Título IV de la Circular Básica Jurídica de 2020.

   iii) Sin detrimento de la competencia que le asiste a la Junta Central de Contadores, referencia sobre la existencia y aplicación de los procesos internos de Control de Calidad establecidos por la normatividad para el servicio ofrecido, que aseguren el cumplimiento de los términos del encargo y del Plan General presentado y aprobado por la empresa solidaria.

   iv) Disposición de presentar directamente al órgano permanente de administración o por intermedio del Comité de Auditoría, si aplica, la Estrategia Global de Auditoría definida para la empresa solidaria, incluyendo el enfoque, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría aplicables y suministro periódico de resultados al órgano permanente de administración, previa entrega al Comité de Auditoría, si es del caso.

Se requiere que el diseño y abordaje de la Estrategia Global de Auditoría o Plan General, considere el Plan Estratégico de la Empresa solidaria y, por consiguiente, los riesgos relacionados con el desarrollo de su objeto social.

   v) Experiencia certificada de la Firma o del Revisor Fiscal en el sector.

   vi) Indicación del delegado designado por la Firma o el profesional independiente, para fungir como Revisor Fiscal y del suplente

respectivo, así como experiencia acumulada en el sector y realización de cursos sobre administración de riesgos debidamente certificados por una entidad reconocida por el Ministerio de Educación Nacional y curso E- learning emitido por la UIAF.

vii) Manifestación expresa de la rotación del Revisor Fiscal principal y suplente, en caso de presentarse para reelección, por el plazo establecido en el Estatuto de la empresa solidaria.

d. Recepción de propuestas, por parte del órgano permanente de administración o del Comité de Auditoría o del Comité Consultivo, según el caso, análisis de contenidos, en función de lo reglamentado y elaboración de un cuadro comparativo en el que se observen:

i) Nombre del oferente

ii) Experiencia de la Firma en el sector.

iii) Experiencia de los profesionales designados como Revisor Fiscal, principal y suplente, en el sector.

iv) Profesionales expertos ofrecidos para el abordaje de temas especiales.

v) Honorarios.

e. Presentación a la Asamblea General de Delegados o Asociados del cuadro comparativo de las ofertas recibidas, para facilitar la toma de decisiones informadas.

En ninguna circunstancia, la presentación del cuadro comparativo a la Asamblea contendrá manifestación expresa ni sugerida sobre el candidato de preferencia para el órgano permanente de administración y/o de la Alta Gerencia de la empresa solidaria.

El procedimiento sugerido debe estar contemplado en el reglamento interno de la Asamblea, el órgano permanente de administración de la empresa solidaria preparará la respectiva propuesta y la pondrá a consideración y aprobación de la Asamblea.

26.9 Con el fin de evitar una permanencia de vinculación entre la empresa solidaria y la firma de Revisoría Fiscal y/o sus equipos o el Revisor Fiscal, persona natural, y mantener su independencia, la empresa solidaria podrá establecer un plazo máximo de contratación de hasta 6 años establecidos estatutariamente.

26.10 En adición a la prohibición vigente de no contratar con el Revisor Fiscal servicios profesionales distintos a los de la propia auditoría financiera y demás funciones reconocidas en la normativa vigente, la empresa solidaria extiende esta limitación a las personas o entidades relacionadas con la firma de Revisoría Fiscal, entre las que se incluyen las empresas de su grupo, así como las empresas en las que haya una amplia coincidencia de sus socios y/o administradores con los de la firma de Revisoría Fiscal.

26.11 En su información pública, la empresa solidaria revela el monto total del contrato con el Revisor Fiscal, así como la proporción que representan los honorarios pagados por la empresa solidaria respecto de sus ingresos anuales.

(VII) Transparencia en la revelación de la información

La revelación de información financiera y no financiera es el principal mecanismo de contacto de la empresa solidaria con sus grupos de interés y con el mercado en su conjunto. Dicha información tiene por objeto permitir un conocimiento apropiado por parte de tales grupos sobre la marcha y situación de la empresa solidaria, y disponer de elementos de juicio suficientes para la toma de decisiones de manera informada.

En este sentido, la transparencia ha ido evolucionando para ir más allá de los mínimos de información recogidos en las diferentes disposiciones legales, hacia un "deber" de las compañías en ir elevando los estándares de eficiencia y rendición de cuentas con sus asociados y con el mercado.

Las recomendaciones contenidas en este capítulo se entienden aplicables a aquella información distinta de la que tienen derecho a conocer los asociados en ejercicio de su derecho de inspección e información.

Medida No. 27: Política de revelación de información

27.1 El órgano permanente de administración aprobará una política de revelación de información, en la que se identifica, como mínimo, lo siguiente:

- **a.** Identificación del departamento o unidad responsable al interior de la Empresa solidaria de desarrollar la política de revelación de información.
- **b.** Identificación y definición en la política del departamento o unidad responsable al interior de la Empresa solidaria de custodiar y revelar la información.

c. La información que se debe revelar, aquí se deberá determinar si la información es información pública reservada, información pública clasificada, Información pública u otra.

d. La forma cómo se debe revelar esa información.

e. A quién se debe revelar la información.

f. La periodicidad con la cual se revelará la información.

g. Mecanismos para asegurar la máxima calidad y representatividad de la información revelada.

h. Procedimiento para la calificación de la información como reservada o confidencial y para el manejo de esta información frente a las exigencias de revelación de la normativa vigente.

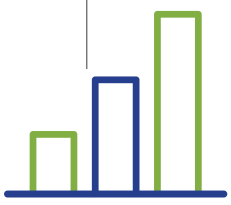
27.2 En el caso de situaciones de control y/o grupo empresarial, la revelación a terceros de información es integral y transversal, referente al conjunto de empresas, que permita a los terceros externos formarse una opinión fundada sobre la realidad, empresa, complejidad, actividad, tamaño y modelo de gobierno de dichos grupos.

Medida No. 28: Estados financieros

28.1 De existir salvedades en el informe del Revisor Fiscal, éstas y las acciones que la Empresa solidaria plantea para solventar la situación serán objeto de pronunciamiento ante los asociados o delegados reunidos en Asamblea General. Por parte del presidente del Comité de Auditoría, si existe o del presidente del órgano permanente de administración.

28.2 El órgano permanente de administración si no acepta las salvedades y/o párrafos de énfasis del Revisor Fiscal deberá explicar y justificar ante la Asamblea General, mediante un informe escrito el contenido y el alcance de su discrepancia.

28.3 Las operaciones realizadas con o entre Partes Relacionadas, incluyendo las interacciones entre empresas del mismo grupo solidario o aquellas bajo relaciones de control, se evaluarán según criterios objetivos como: el volumen de la operación, el porcentaje sobre activos, las ventas u otros indicadores relevantes. Estas operaciones serán consideradas materiales por la empresa solidaria, y se incluirán con detalle en la información financiera pública, así como la mención de cualquier operación realizada en el extranjero.



Medida No. 29: Información pública

29.1 En el marco de la política de revelación de información, el órgano permanente de administración (o el Comité de Auditoría, en caso de que exista), adopta las medidas necesarias para garantizar que se comunique toda la información financiera y no financiera sobre la empresa solidaria exigida por la legislación vigente, además de toda aquélla que considere relevante para los asociados.

29.2 La página web de la empresa solidaria está organizada de forma clara, amigable y comprensible, de tal forma que resulte sencillo para el usuario acceder a la información asociada o relacionada con el gobierno corporativo de esta.

29.3 La empresa solidaria deberá contar con mecanismos y espacios para divulgar información, como su página web y otros canales adecuados, según el tipo y las características específicas de sus asociados o mercado objetivo. Dicha información deberá incluir, al menos, lo siguiente:

a. Acerca de la empresa solidaria: historia, principales datos, visión y valores, modelo de negocio, estructura empresarial, modelo de gobierno y, en caso de existir, las relaciones entre matriz y subordinadas, etc.

b. Asociados: información financiera (estados financieros auditados e informe o dictamen del Revisor Fiscal, informe anual, informe de gestión, presentación resultados intermedios, indicadores económicos y financieros, etc.), agenda del asociado (reuniones informativas, asambleas, distribución de excedentes, etc.), Asamblea General (convocatoria, agenda, propuestas de acuerdo, información asociada a los puntos de la agenda, etc.), información sobre los canales de contacto con los asociados, preguntas frecuentes, etc.

c. Gobierno corporativo: estatutos, reglamentos de los órganos de gobierno, Código de Gobierno Corporativo, composición del órgano permanente de administración, Informe Anual de Gobierno Corporativo, Informes de los Comités de orden normativo o de cualquier naturaleza, Código de Ética, informe de balance social, copia de los últimos tres (3) reportes de implementación de este código, principales políticas de la Empresa solidaria, etc.

d. Sostenibilidad: políticas de responsabilidad social empresarial, relaciones con grupos de interés, comunidad, medio ambiente, etc.

Medida No. 30: Informe anual de gobierno corporativo

30.1 La empresa solidaria deberá preparar anualmente un informe de gobierno corporativo, de cuyo contenido es responsable el órgano permanente de

administración, previa revisión e informe favorable del Comité Auditoría, si existe, que se presenta junto con los demás informes de cierre de ejercicio.

30.2 El Informe Anual de Gobierno Corporativo de la empresa solidaria, no es una mera transcripción de las normas de Gobierno Corporativo, incluidas en los Estatutos, reglamentos internos, códigos de buen gobierno u otros documentos societarios. No tiene por objetivo describir el modelo de gobierno de la empresa solidaria sino explicar la realidad de su funcionamiento y los cambios relevantes durante el ejercicio.

30.3 El Informe Anual de Gobierno Corporativo de la empresa solidaria, contiene información al cierre del ejercicio que describe la manera en la que durante el año se dio cumplimiento a las recomendaciones de Gobierno Corporativo adoptadas por la empresa solidaria y los principales cambios producidos, de acuerdo con lo establecido en la Circular Básica Contable y Financiera en el Titulo II Capítulo I presentación de Estados Financieros.

30.4 La estructura del Informe Anual de Gobierno Corporativo de la empresa solidaria está alineada con el siguiente esquema:

i. Estructura de la administración de la Empresa solidaria

a. Organigrama del gobierno de la empresa solidaria y la alta gerencia

b. Composición del órgano permanente de administración y de los Comités constituidos en su seno. Fecha de primer nombramiento y posteriores.

c. Hojas de vida de los miembros del órgano permanente de administración.

d. Cambios en el órgano permanente de administración durante el ejercicio.

e. En caso de Grupos empresariales, miembros de la Junta Directiva de la Matriz, en caso de existir, que se integran en las Juntas Directivas de las empresas Subordinadas o que ocupan puestos ejecutivos en éstas.

f. Políticas aprobadas por el órgano permanente de administración durante el período que se reporta.

g. Proceso de nombramiento o posesión por el órgano de supervisión de los miembros del órgano permanente de administración.

h. Política de remuneración del órgano permanente de administración.

i. Remuneración del órgano permanente de administración y miembros de la Alta Gerencia.

j. Asesoramiento externo recibido por el órgano permanente de administración, si fue necesario.

k. Manejo de la información del órgano permanente de administración.

l. Actividades de los Comités y comités consultivos, si aplica, del órgano permanente de administración.

m) Información sobre la realización de los procesos de evaluación del órgano permanente de administración y Alta Gerencia, así como síntesis de los resultados.

ii. Operaciones con partes relacionadas

a. Atribuciones del órgano permanente de administración en este tipo de operaciones y situaciones de conflictos de interés.

b. Detalle de las operaciones con Partes relacionadas más relevantes a juicio de la Empresa solidaria, incluyendo aquellas en los grupos empresariales.

c. Conflictos de interés presentados y actuación de los miembros del órgano permanente de administración.

d. Mecanismos para resolver conflictos de interés entre empresas del mismo grupo empresarial y su aplicación durante el ejercicio, si existieron.

e. Cumplimiento de la política de conflicto de interés y metodologías de seguimiento.

Supersolidaria