

Ministerio de Hacienda y Crédito Público
SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA

GUÍA DE BUEN GOBIERNO PARA LAS ORGANIZACIONES VIGILADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA

Despacho

Carta Circular No. 005 de 2013



Bogotá D.C., marzo de 2013

“El gobierno tuvo su origen en el propósito de encontrar una forma de asociación que defienda y proteja la persona y la propiedad de cada cual con la fuerza común de todos”.

Jean Jacques Rousseau

Presentación Guía de Buen Gobierno

Mediante Carta Circular No. 005 de marzo de 2013, la Superintendencia de la Economía Solidaria 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.

La presente Guía fue elaborada por la Superintendencia de la Economía Solidaria y la Confederación de Cooperativas de Alemania –DGRV, en un Convenio de Cooperación Internacional. Hizo parte de las acciones del Plan Operativo 2012.

El llamado a las organizaciones solidarias es tomarlo como una guía y pasar de la teoría a la práctica implementando el Código de Buen Gobierno al interior de cada organización solidaria. Si bien es cierto la presente no es de carácter obligatorio, se espera que en las asambleas del año 2014 las supervisadas adopten Códigos de Buen Gobierno.

Enrique Valencia Montoya
Superintendente



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	6
Definición	8
Principios generales - OCDE	9
Objetivos	12
Ambito de aplicación	12
CAPÍTULO I. EL GOBIERNO CORPORATIVO	13
De los órganos de gobierno y control	13
Los asociados como usuarios de los servicios.....	13
Derechos de los asociados	13
Obligaciones de los asociados.....	14
CAPÍTULO II. ROLES Y RESPONSABILIDADES	15
Asamblea general.....	15
Consejo de administración, o quien haga sus veces.....	16
Estructura.....	16
Deberes generales	18
Funciones	18
Prohibiciones.....	21
Políticas de independencia frente a la gerencia	22
Junta de vigilancia o quien haga sus veces	22
Estructura.....	23
Deberes generales	24
Funciones	25
Prohibiciones.....	25
Políticas de independencia frente a la gerencia y al consejo de administración, o quien haga sus veces,.....	26
El gerente o director general y su suplente / ejecutivo principal	26
Calidad e idoneidad	27
Nombramiento.....	27
Inhabilidades e incompatibilidades	27



Deberes y obligaciones	28
Prohibiciones.....	29
CAPITULO III. DE LA REVISORÍA FISCAL	31
Requisitos y calidades para su elección	31
Mecanismos para su elección	31
Mecanismos para información	32
Obligaciones de la organización con la revisoría fiscal	32
CAPITULO IV. OFICIAL DE CUMPLIMIENTO.....	33
CAPÍTULO V. DEFINICIÓN DEL PROPÓSITO COMÚN.....	34
Acuerdo sobre la misión institucional.....	34
Plan de acción	34
CAPÍTULO VI. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS.....	35
CAPÍTULO VII. EL CÓDIGO DE CONDUCTA	37
Responsabilidad social	37
Política ambiental	38
Protección de la propiedad intelectual.....	38
Políticas contra la corrupción	39
Políticas de inversión social	40
Gobierno electrónico	40
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	41

INTRODUCCIÓN

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.

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.

En su actividad diaria, la realidad de las organizaciones es diversa, así como existen organizaciones que han desarrollado instrumentos de autocontrol, tales como Códigos de Ética o de Buen Gobierno; la mayoría no los aplican, y carecen de procesos adecuados para resolver los conflictos que se presentan dentro del gobierno corporativo.

La Superintendencia de la Economía Solidaria, en el ámbito de su competencia, está interesada en promover la incorporación de buenas prácticas de gobierno en las organizaciones supervisadas, como un proceso interno que debe evolucionar con el tiempo en cada una de ellas y adecuarse a las circunstancias particulares, al perfil operativo y financiero, y al entorno en que operan.

La gobernabilidad es un componente esencial para el logro de organizaciones sólidas y confiables a mediano y largo plazo, entendiéndose como tal, los procesos de institucionalización, permanencia o perennidad de las organizaciones administradas y controladas por un grupo de personas que actúan y toman decisiones. Por tanto, esta guía pretende orientar a los gestores de cada organización a disminuir, mitigar y/o controlar los riesgos generados en el sector solidario colombiano, derivados de la inadecuada toma de decisiones de las organizaciones bajo la supervisión de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Es importante precisar que existen diferentes niveles de operación en las organizaciones del sector solidario, para lo cual cada una tendrá que realizar los cambios pertinentes que respondan a cada tipo; sin descuidar el denominador común que todas, en el ejercicio de la actividad económica o social, estarán afectadas por la globalización de los mercados.

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.

Luego de obtener la personalidad jurídica que permite a las organizaciones operar, dentro del marco de la Constitución y la Ley, son los administradores elegidos y los directivos designados, quienes deben valorar los riesgos inherentes a la actividad y adoptar decisiones que conlleven el desarrollo empresarial y la satisfacción de las demandas de los asociados que conforman cada organización.

Son diversas las dificultades que se presentan en el manejo de la organización, entre las más relevantes se pueden destacar las siguientes:

- a) Falta de conocimiento y comprensión de las obligaciones de carácter legal, roles y responsabilidades en el gobierno corporativo de los órganos de administración, control y vigilancia de las organizaciones del sector solidario;
- b) Escasa participación de la base social en la administración de las organizaciones y el desconocimiento de los asociados de sus derechos y obligaciones.
- c) Ausencia de un enfoque estratégico en la conducción de las organizaciones por parte de los órganos de administración;
- d) Controles internos deficientes;
- e) Manejo inadecuado de los conflictos de interés;
- f) Falta de un enfoque de gestión por riesgos;
- g) Poca o alta alternabilidad de los órganos de administración, o de quienes ejercen esas funciones en las organizaciones;
- h) Inexistencia de una Misión clara que sea el propósito de todos los esfuerzos de la organización.
- i) Dominio de los deudores netos o de los acreedores netos, en los consejos de administración, o quien haga sus veces en las demás organizaciones y en las juntas de vigilancia (comités de control social);
- j) Ausencia de manuales de procesos y procedimientos claramente establecidos.

DEFINICIÓN

Las definiciones de Gobierno Corporativo son variadas, pero todas conducen a establecer y clarificar las relaciones y transparencia con los grupos de interés que forman parte de las organizaciones.

A continuación, algunas definiciones:

Universidad de Maryland (USM) Gobierno Corporativo es la facultad de compartir la responsabilidad de la administración y de la toma de decisión importante de una compañía frente a la potenciación de su recurso humano, la investigación, la misión, y al presupuesto.

Organización Económica Para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) Gobernabilidad Corporativa es el sistema por el cual las organizaciones del sector público y el sector privado son dirigidas y controladas. 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 o Consejo de Administradores, Presidente y Directores, accionistas y otros terceros aportantes de recursos.

University of New South Wales School of Economics La definición más estricta del gobierno corporativo se refiere a la forma mediante la cual una empresa protege los intereses de accionistas y de otros deudores. Los principios hacen énfasis en la protección a los accionistas minoritarios, puesto que los accionistas grandes no requieren generalmente protección. En un sentido más amplio, se refiere a la responsabilidad de la gerencia, incluyendo directores (administradores y miembros de juntas directivas), ante los accionistas y ante otros deudores

Corporate Governance Project El Gobierno Corporativo, es el sistema interno de una empresa mediante el cual se establecen las directrices que deben regir su ejercicio. El Gobierno Corporativo busca la transparencia, objetividad y equidad en el trato de los socios y accionistas de una empresa, la gestión de su junta directiva, y la responsabilidad frente a los terceros aportantes de recursos. La Gobernabilidad Corporativa responde a la voluntad autónoma de la persona jurídica, de establecer estos principios para ser más competitiva y dar garantías a todos los grupos de interés.

Para los propósitos de este documento, tomando en cuenta los aspectos señalados y adaptándolos a las características de las organizaciones del sector solidario, se define como gobernabilidad, “El proceso mediante el cual un Directorio¹ **guía** a una organización en el cumplimiento de su misión corporativa”; y un buen gobierno corporativo ocurre cuando “el Directorio provee una orientación apropiada para la Gerencia o Administración, respecto de la dirección estratégica de la institución y vigila porque sus esfuerzos se muevan en esa dirección”²

Esta definición, involucra varios aspectos que conviene analizarlos con mayor detalle:

- a) **La gobernabilidad es un proceso.** Esto significa que un buen gobierno corporativo en las organizaciones, no es un fin, sino un medio para obtener éxito empresarial, traducido en el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- b) **El consejo de administración, o el órgano que haga sus veces, guía.** La responsabilidad de establecer este proceso como un mecanismo eficiente de gestión empresarial es del Directorio.
- c) **Cumplimiento de la Misión corporativa.** Las organizaciones tienen una misión que cumplir, para lo cual todos sus asociados aportan sus esfuerzos.

Principios generales - OCDE

La Organización de Cooperación Económica y Desarrollo (OCDE) con sede en París es el órgano rector en materia de Gobierno Corporativo a nivel internacional, emitió en el año 1999 los lineamientos o principios generales³ con aplicación sobre un amplio espectro de países, sectores y tipos de empresas.

Los **principios** de la **OCDE** son los siguientes:

1. El marco del gobierno de las sociedades debe **proteger los derechos de los accionistas**. En esta categoría se enfatiza que los dueños del capital (los asociados), deben tener sus derechos de propiedad adecuadamente protegidos, así como su derecho a votar en las asambleas de socios y elegir las juntas directivas. La aplicación en las organizaciones del sector solidario colombiano de este principio, se expresará en la necesidad de proteger los derechos de los asociados, entre ellos, su derecho a elegir y ser elegidos, como miembros del consejo de administración (o quien haga sus veces) de vigilancia y control.

¹ El sustantivo “Directorio” se utiliza para referirse al Consejo de administración o al órgano que haga sus veces.

² Definición tomada de la Guía Metodológica de Evaluación y Desarrollo de la Gobernabilidad en instituciones de microfinanzas, Massimo Vita. PROMIFIN. 2010.

³ Véase Organización de Cooperación Económica y Desarrollo (1999): “Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades”, mayo.

2. El marco del gobierno de las sociedades debe asegurar **un trato equitativo** para todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros.

Para el mantenimiento de la equidad, este principio reconoce que los marcos jurídicos de los países pueden no cubrir todas las posibilidades y deben ser complementadas con manifestaciones explícitas de las empresas de que se adhiera a ciertas prácticas.

El principio discute también aquellos casos en que los miembros de la Junta directiva o de la alta dirección de la empresa posean ciertos negocios o relaciones familiares o de otra naturaleza especial que puedan inducir la realización de ciertas transacciones en los que no se privilegie el interés de los dueños de la empresa. La Organización en estos casos recomienda exigir a los Directivos y miembros de la junta revelar la situación que origina el conflicto de interés potencial.

3. **La función de los grupos de interés.** Con este principio la OCDE afirma que la empresa tiene sus propios intereses y que, al velar por los de los grupos de interés social, se promueven y fomentan los propios intereses de la empresa. Como grupos de interés social se consideran explícitamente los inversionistas, los empleados, los acreedores y los proveedores.

4. **Comunicación y transparencia informativa.** El marco del gobierno de las sociedades debe asegurar que se presenta la información de manera precisa y de modo regular acerca de todas las cuestiones materiales

En las organizaciones del sector solidario, los asociados son personas que tienen, poco acceso a información privilegiada o son ajenos a los conflictos de interés que se pueden presentar en los órganos de administración, de vigilancia y control, o alguno de sus miembros, por lo que debe garantizarse, un trato justo y equitativo, lo que incluye la reparación efectiva por la violación de sus derechos, de conformidad con lo establecen las normas legales.

Las organizaciones, deben asegurar que se respeten los derechos de los grupos de interés que se vinculan a la labor de la organización y, especialmente, aquellos grupos que están protegidos por ley. En tal sentido, se debe contar con la posibilidad de que los afectados obtengan reparación efectiva por la violación de éstos, de conformidad con las normas legales.

La revelación de la información en el tiempo y la forma establecida en la Ley y los reglamentos vigentes, son fundamentales, para que se puedan llevar a la práctica algunos de los otros principios de buen

importantes referentes a la sociedad, incluidos los resultados, la situación financiera, la propiedad y el gobierno corporativo.

gobierno. Así la calidad del voto de los asociados o de sus representantes está directamente relacionada con la información que tenga disponible, con oportunidad y confiabilidad. El trato equitativo supone que el asociado dispone de la misma información que la que dispone el Directorio, salvo aquella que se considere confidencial.

Hacer pública la información relevante y confiable de manera oportuna, tiene beneficios para todos los grupos de interés, especialmente la Superintendencia de la Economía Solidaria, porque puede desarrollar sus funciones de manera más eficiente.

Los proveedores, acreedores, empleados, el fisco, auditores y otros grupos de interés, también se benefician del principio de transparencia de la información, lo que les permite tomar decisiones informadas de acuerdo a su interés particular.

La información que pueda afectar su posición competitiva, debe utilizar el criterio de **importancia relativa** en tanto no conduzca a ocultar deliberadamente, información financiera, social o de gobierno corporativo, cuya omisión pueda influir en las decisiones económicas de los usuarios de la información.

- 5. Responsabilidades del Consejo o la junta directiva.** El marco del gobierno de las sociedades debe establecer las directrices estratégicas de la sociedad, un control eficaz de la dirección por parte del consejo y la responsabilidad del Consejo hacia la empresa y sus accionistas.

El consejo de administración, o quien haga sus veces, de las organizaciones debe establecer las directrices estratégicas, los planes de acción principales, la política de riesgos, los presupuestos anuales y los planes de negocios; el establecimiento de los objetivos sobre los resultados, el control y seguimiento de los resultados de la organización y, la supervisión de los

principales gastos, adquisiciones, inversiones y enajenaciones, sin que esto implique involucrarse de manera directa en las decisiones de carácter administrativo, que le competen a la gerencia.

Objetivos

El objetivo general de la presente Guía, es poner a disposición de los asociados, directivos, administradores, órganos de control y vigilancia de las organizaciones sometidas a la supervisión de la Superintendencia de la Economía Solidaria, un instrumento de normativa interna, cuya aplicación pueda mitigar, minimizar y/o controlar los riesgos inherentes a la toma de decisiones.

Igualmente, tiene como propósito delimitar el funcionamiento de los órganos de administración, vigilancia y control y sus interrelaciones, con el objeto de:

- a) Promover, a través de las prácticas de buen gobierno, una mayor transparencia y oportunidad en la presentación y publicación de la información financiera y no financiera de las organizaciones que conforman el sector solidario;
- b) Mejorar las relaciones entre los asociados, órganos de administración, vigilancia y control y usuarios de los servicios que prestan las organizaciones del sector solidario;
- c) Propender por la eficiencia, eficacia y efectividad del talento humano y de los recursos financieros, materiales, tecnológicos y ambientales, con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y usuarios de los servicios de las organizaciones del sector solidario.

Ámbito de aplicación

La Guía de Código de Buen Gobierno, está diseñada para que se aplique en las organizaciones supervisadas por la Superintendencia de la Economía Solidaria, estas son:

- Cooperativas de Ahorro y Crédito, de aporte y crédito, las multiactivas e integrales, con o sin sección de ahorro y crédito;
- Fondos de empleados,
- Asociaciones mutuales,
- Administraciones públicas cooperativas,
- Cooperativas de trabajo asociado,
- Precooperativas,
- Instituciones auxiliares del cooperativismo y,
- Demás organizaciones bajo la supervisión de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

CAPÍTULO I. EL GOBIERNO CORPORATIVO

El Gobierno Corporativo busca la transparencia, objetividad y equidad en el trato de los asociados de la organización, la gestión de los órganos de administración, y la responsabilidad frente a los asociados y terceros que puedan resultar afectados con la actividad desplegada por la organización, conforme a las normas legales y el estatuto social. La Gobernabilidad Corporativa responde a la voluntad autónoma de la persona jurídica, de establecer principios para ser más competitiva y dar garantías a todos los grupos de interés.

De los órganos de Gobierno y Control

Los órganos de gobierno de las organizaciones supervisadas son los siguientes:

- Asamblea general (de asociados, o de delegados)
- Consejo de administración, o quien haga sus veces
- Gerencia
- Juntas de vigilancia, comités de control social o quien haga sus veces, por la responsabilidad que como órgano de control social les atribuye la ley.

De los asociados

Para efectos de incorporar este tema en materia de gobierno corporativo, debemos tener en cuenta la condición especial de los asociados de *“propietarios, gestores y usuarios de los servicios”*.

Esta connotación, les confiere a los asociados derechos y deberes que genera la condición activa y pasiva en las prácticas de buen gobierno corporativo, tales como:

Derechos de los asociados

Los asociados, además de lo contemplado en las leyes y estatutos, deben estar protegidos por las normas de Gobierno Corporativo, el cual debe velar por el respeto de sus derechos y la protección de sus intereses y sus aportaciones.

Los asociados tendrán, sin ninguna clase de discriminación, los siguientes derechos, los cuales serán garantizados por los administradores (directivos y ejecutivos), como por la junta de vigilancia, o quien haga sus veces

Estos derechos se les darán a conocer en el momento en que se asocien, como en la asamblea de asociados y deberán quedar plasmados en el estatuto de la organización:

1. Elegir y ser elegido para los cuadros de administración y control.
2. Participar de los excedentes, beneficios y programas sociales de la organización.
3. A ser capacitado regularmente acerca de los principios y valores organizacionales y sobre economía solidaria. La organización, anualmente, elaborará y ejecutará un plan de capacitación que cubra todo el radio de acción institucional.



4. A ser capacitado e informado sobre los requisitos que se requieren para ser elegido como miembro del Consejo de administración, o quien haga sus veces, junta de vigilancia o quien haga sus veces y comités sociales. La organización, anualmente, elaborará y ejecutará un plan de capacitación que cubra, en lo pertinente, tales aspectos.
5. Evaluar la gestión de los miembros del Consejo de administración, o quien haga sus veces, los comités designados por la asamblea, juntas de vigilancia o quien haga sus veces, y el revisor fiscal.
6. Participar y votar en las asambleas generales de asociados o en las asambleas de delegados.
7. Participar en la elección de los miembros de los consejos de administración, o del órgano que haga sus veces, la junta de vigilancia, o quien haga sus veces, así como de los comités creados por la asamblea, y del revisor fiscal.
8. Contar con mecanismos efectivos y económicos para garantizar su participación en las asambleas generales de asociados.
9. Ser informados plena y periódicamente sobre la situación, evolución y futuro previsible de la organización en tiempo oportuno y de forma integral.
10. Contar con canales adecuados y ágiles para ejercer sus derechos.
11. Proponer asuntos para debatir en la asamblea general de asociados y para la administración de la organización solidaria.
12. Contar con una versión actualizada del estatuto.
13. Tratándose de asambleas de delegados, éstos deberán cumplir los requisitos estatutarios.

Deberes de los asociados

El ejercicio de los derechos está condicionado al cumplimiento de los deberes, que otorgan la autoridad moral la cual nace como consecuencia de la conducta ejemplar y mostrable de atender debidamente los deberes como asociado de la organización.

Conforme a lo anterior, es deber de los asociados de las organizaciones solidarias:

1. Adquirir conocimientos sobre los principios y valores que las rigen y actuar de conformidad con los mismos.
2. Conocer sobre los términos del estatuto social que rige a la organización.
3. Cumplir las obligaciones derivadas del estatuto y demás regulación aplicable.
4. Aceptar y cumplir las decisiones de la Asamblea, los órganos de administración y vigilancia de la organización solidaria.
5. Comportarse solidariamente en sus relaciones con la organización y con los asociados de la misma, y
6. Abstenerse de efectuar actos o de incurrir en omisiones que afecten la estabilidad económica o el prestigio social de la organización.
7. Abstenerse de realizar con la organización, con sus órganos de administración y vigilancia, así como con la gerencia y empleados, actos que tiendan a perjudicar a la organización, a los demás asociados o a terceros.

8. Abstenerse de emitir comentarios o juicios en público que puedan afectar la reputación o el funcionamiento de la organización.
9. Abstenerse de utilizar mecanismos ilegales o no autorizados para obtener ventajas injustas en sus relaciones con la organización.

CAPÍTULO II. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Asamblea general

En todas las organizaciones de la economía solidaria, la Asamblea General es el órgano que representa la **máxima autoridad**, sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias o estatutarias.

La asamblea general de asociados o de delegados debe conocer, entre otros, la siguiente información:

1. Situación jurídica, económica, administrativa, evolución de los negocios, estados financieros y demás informes.
2. Cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional.
3. Hechos relevantes ocurridos después del cierre de los estados financieros, esto es, entre la fecha de cierre de los estados financieros y la fecha en que se elaboran los informes.
4. Operaciones relevantes con principales ejecutivos y consejeros de administración (directores) y junta de vigilancia o comité de control social (montos pagados por todo concepto, créditos, captaciones y montos de aportes, con todos los detalles sobre los mismos).
5. Cualquier cambio de visión estratégica institucional y, especialmente, si hay variantes en la Misión de la organización.
6. Información relativa a las inversiones (que sean ajenas al desarrollo normal de sus actividades o exigidas por normas legales) y donaciones realizadas, los planes de inversión y el objetivo que se espera cumplir con cada uno de ellos.
7. Evolución previsible de la organización, la cual debe incluir con claridad lo relacionado con las expectativas de crecimiento (o decrecimiento), las expectativas en resultados y los efectos de los principales riesgos que enfrenta la organización.
8. Evolución y efectos de los riesgos relevantes (operativo, de mercado, solvencia, liquidez, crédito, tasas de interés y lavado de activos y financiación del terrorismo).
9. Hechos externos e internos relevantes sucedidos durante el ejercicio y su efecto en la situación económica, financiera y los resultados.
10. Funcionamiento y efectividad del sistema de control interno, incluido lo relacionado con el ambiente de control, la valoración de riesgos, las actividades de control, el componente de información y comunicación y el monitoreo o supervisión.
11. Operaciones activas y pasivas, contratos ejecutados y en ejecución, y compromisos con partes relacionadas.
12. Principales contingencias, tales como los derechos y obligaciones litigiosas, sean ellas eventuales o remotas.

13. Balance social, con específica información sobre ejecución e impacto de los diferentes programas sociales.
14. Balance de la gestión ambiental.
15. Sanciones, requerimientos o recomendaciones hechas por la Superintendencia de la Economía Solidaria u otra autoridad.
16. Hallazgos y recomendaciones formulados por la auditoría interna y la revisoría fiscal y las acciones correctivas adoptadas por la organización.

A fin de evitar los conflictos de interés, se recomienda como atribución exclusiva de la Asamblea General:

- Aprobar la normativa o decisiones que puede generar conflictos de interés de ser aprobada por otro órgano interno.**
- La amortización o readquisición de aportes sociales.
 - El aumento del capital mínimo no reducible o las capitalizaciones extraordinarias.
 - Las transacciones extraordinarias que superen el monto autorizado al consejo de administración u órganos que haga sus veces.
 - Políticas de reconocimiento a los miembros del Consejo de administración, de la junta de vigilancia, o de los órganos que hagan sus veces, de las comisiones especiales conformadas por directivos o asociados.
 - Donaciones.
 - Escisión, fusión, transformación y liquidación de la organización.

Consejo de administración, o quien haga sus veces

Es el órgano de administración permanente subordinado a las directrices y políticas de la Asamblea General.

Estructura

Número de miembros De acuerdo con el estatuto y bajo los principios de economía y eficiencia, el consejo de administración, o quien haga sus veces, contará con un número impar de miembros principales, en lo posible, no superior a siete (7) principales, con sus respectivos suplentes personales o numéricos.

Conformación Deberá estar conformado por asociados hábiles que cumplan los requisitos establecidos en el estatuto para ser elegidos, los que

deberán cumplirse en todo momento.

Perfil Reunirán, al menos, las siguientes características:

- Capacidad y aptitudes personales, conocimiento, integridad ética y destreza.
- Experiencia en la actividad que desarrolla la organización y/o experiencia o conocimientos que sean apropiados y necesarios para el cumplimiento de sus responsabilidades.

Estos requisitos deberán estar acreditados al momento en que se postulen para ser elegidos o dentro de los dos (2) meses siguientes a su elección. La junta de vigilancia o quien haga sus veces verificará el cumplimiento de tales requisitos.

En todo caso se deben fijar requisitos rigurosos, tales como educación, capacitación en aspectos cooperativos, análisis financiero, deberes y responsabilidades de los administradores, régimen de inhabilidades e incompatibilidades y demás temas afines.

Retribución Los miembros del consejo de administración o quien haga sus veces que actúen como principales podrán recibir una retribución por la asistencia a las reuniones. Esta retribución será aprobada, única y exclusivamente, por la asamblea general de asociados.

Reuniones Se reunirá, cuando menos, una vez al mes y extraordinariamente cuando sea necesario.

Asistencia a las reuniones Se recomienda que a las reuniones sólo asistan, preferiblemente, los miembros principales de éste órgano. Por esta razón, los suplentes sólo podrán asistir en ausencia del miembro principal respectivo, de conformidad con el reglamento interno.

Periodo Ejercerá sus funciones durante el término establecido en el estatuto. Se sugiere que el periodo estatutario no sea superior a 3 años.

Criterios de rotación y El término que se establezca en el estatuto, incluidas sus respectivas reelecciones, deberá prever la rotación o renovación de

alternabilidad sus miembros, garantizando, en lo posible, la participación de los asociados que demuestren interés.

Se recomienda que los miembros de este órgano permanezcan, a lo sumo, un término no superior a 2 períodos estatutarios consecutivos, a partir del cual, al menos durante un periodo estatutario, no podrá pertenecer a ningún otro órgano de gobierno, de administración o de control, sea cual fuere su denominación o actividad, ni comité, bien sea que lo designe la asamblea general o el consejo de administración.

Deberes generales

Además de lo establecido legalmente y en el Estatuto, los miembros del consejo de administración, o del órgano que haga sus veces, deberán:

- a. Dar ejemplo en la observancia de los códigos de ética corporativo, buen gobierno, de prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo y demás normas internas y exigir su cumplimiento.
- b. Actuar de buena fe, con juicio independiente y garantizando los derechos y el trato equitativo de los asociados.
- c. Informar sobre las situaciones de conflicto de interés sobre los asuntos que les corresponda decidir y abstenerse de votar sobre ellos, dejando la correspondiente constancia.
- d. Mantener una actitud prudente frente a los riesgos y adopción de principios y normas contables que garanticen transparencia en la información.
- e. Garantizar la efectividad de los sistemas de revelación de información.
- f. Dedicar tiempo suficiente al ejercicio de sus funciones y participar activamente en los asuntos de su competencia.
- g. Fijar criterios, mecanismos e indicadores para su autoevaluación.
- h. Exigir que se le informe de manera oportuna, suficiente y completa sobre los asuntos que debe conocer, de manera que sus decisiones queden suficientemente documentadas y sustentadas.
- i. No manipular, difundir o utilizar en beneficio propio o ajeno, la información confidencial de uso interno a la que tengan acceso.
- j. Permanecer actualizados en los temas o asuntos que requieran en el ejercicio de sus cargos.
- k. Mantener una proporción razonable (o justa) de gastos de directivos, respecto de los gastos de administración y de personal.

Funciones

El consejo de administración es quien define las políticas y directrices administrativas y el representante legal o gerente las ejecuta.

Conforme a lo expuesto, además de las contempladas en la ley y en el estatuto, el consejo deberá:

- a. Diseñar y aprobar los planes y estrategias de la organización.
- b. Difundir los códigos de ética corporativo, buen gobierno y de prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo.
- c. Diseñar y aprobar las políticas para la valoración, la administración y seguimiento de los principales riesgos, las políticas laborales (ingreso, retención, capacitación, promoción y retribución), la estructura organizacional y definir la escala salarial.
- d. Evaluar y pronunciarse sobre los informes y comunicaciones que presente la gerencia, el oficial de cumplimiento, los diferentes comités, la revisoría fiscal, la junta de vigilancia y los asociados y adoptar las decisiones que correspondan.
- e. Tratándose de organizaciones que realicen actividades financieras, velar y exigir que en su estructura cuenten con un oficial de cumplimiento de alto nivel, que ejerza un efectivo control sobre las operaciones que propendan por el lavado de activos y financiación del terrorismo, asignarle los recursos necesarios para dicha labor.
- f. Poner a consideración y aprobación de la asamblea, las reformas al Estatuto y los diferentes códigos que sean de su competencia.

Además el consejo de administración o quien haga sus veces debe:

Establecer un sueño compartido, la razón de ser de la organización, definir una MISIÓN INSTITUCIONAL⁴.

- La MISIÓN ofrece a todos los integrantes de la organización la inspiración precisa para que se sientan parte de un proyecto grande y significativo.
- La misión debe estar orientada al éxito, en una declaración que la distinga de sus similares.
- Es la respuesta a la pregunta **¿para qué existe la organización?**

Establecer los VALORES compartidos, que deban ser conocidos y respetados por todos los miembros de la organización.

- Los valores deben ser específicos y claros, que no dejen dudas de su interpretación y aplicación en la organización.
- Deben convertirse en los estándares de **CONDUCTA** para todos.

⁴ Conceptualización tomada del método de planificación estratégica aplicado por Lozada Franklin. 2012.

- Formular una VISIÓN de futuro. Define cómo será la organización en los próximos años.**
- La **VISIÓN** señala el rumbo, da dirección, es el puente que une el presente con el futuro.
 - Es la respuesta a la pregunta ¿Qué queremos que sea la organización en 3, 5 o más años?
 - Debe ser difundida y compartida a toda la organización.
 - Debe ser positiva y alentadora. Ambiciosa pero realista.
- Establecer los OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. Son las descripciones de los resultados que la organización desea alcanzar en un periodo determinado de tiempo**
- Deben ser cuantificables.
 - Fijados para un periodo de tiempo
 - Factibles de lograrse
 - Estimulantes
 - Conocidos y aceptados por todos
 - Consistentes con la misión y visión de futuro
 - Deben dar la sensación de logro
 - Para formular los objetivos estratégicos se deben considerar las demandas de los asociados y usuarios de los servicios; las demandas de los empleados, las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del entorno.
- Establecer las POLÍTICAS Y NORMATIVA INTERNA de gestión institucional. Declaraciones formales de lo que se encuentra permitido y no en el desarrollo de las operaciones de la organización.**
- Las políticas y normativa interna debe expresarse en manuales y reglamentos formalmente aprobados por el Consejo de administración, o quien haga sus veces..
 - Orientados fundamentalmente a definir el alcance y la forma de ejecutar las actividades operativas y de control de la organización.
 - Deben ser suficientemente comunicados a los ejecutores de los procesos, y su aplicación debe ser monitoreada por el órgano de control interno (auditor interno, junta de vigilancia (comité de control social), o quien haga sus veces).
- Designar en congruencia con las facultades estatutarias las**
- Con el propósito de cumplir disposiciones legales o regulatorias, la **conformación de comités de gestión** coadyuva a la transparencia, objetividad e imparcialidad de determinados procesos, y es mejor si se cuenta con el respaldo de la autoridad del Consejo de administración, o

designación de comisiones o comités de gestión

quien haga sus veces,. Los comités que pueden conformarse, dependerá del tamaño, volumen y tipo de operaciones y del riesgo inherente de cada proceso.

Supervisar el desempeño gerencial o del administrador de la organización

- La función del Consejo de administración, o quien haga sus veces, y la de la Gerencia General (Administrador) **son dos roles separados**
- El Consejo de administración, o quien haga sus veces,⁵ proporciona dirección estratégica y supervisa que la Gerencia⁶ ejecute las acciones administrativas que garanticen el cumplimiento del plan.
- El Consejo de administración, o quien haga sus veces, no debe involucrarse en las decisiones gerenciales. Los reparos o criterios que se tengan sobre su desempeño deben tratarse formalmente en el Consejo, sobre la base de informes gerenciales de resultados.
- Los resultados de la gestión gerencial deben evaluarse periódicamente, con un enfoque hacia el cumplimiento de metas de manera periódica, como del cumplimiento de los objetivos estratégicos acorde con la planificación.

Autoevaluar el desempeño del Consejo de administración, o quien haga sus veces

- El Consejo de administración, o quien haga sus veces, debe evaluar regularmente su propio desempeño, mínimo dos (2) o tres (3) veces al año, y dedicar una reunión para tratar, la eficiencia y efectividad de sus decisiones.

Prohibiciones

A los miembros del consejo de administración, o quien haga sus veces, les será prohibido:

- a. Participar en las actividades de ejecución que correspondan al gerente o director y, en general, a las áreas ejecutivas de la organización, así sea temporalmente por la ausencia de alguno de ellos.
- b. Ser miembro del órgano de administración, empleado o asesor de otra similar, con actividades que compitan con la organización.
- c. Estar vinculado a la organización como empleado, asesor, contratista o proveedor, o en alguna de las empresas o personas que presten estos servicios a la misma.

⁵ Directorio.- se refiere al Directorio, directorio u órgano que haga sus veces.

⁶ Gerencia.- Se refiere a la persona que desempeña la administración de la organización.

- d. Obtener ventajas directa o indirectamente en cualquiera de los servicios que preste la organización.
- e. Decidir sobre políticas de servicios que los beneficien ante los demás asociados.
- f. Decidir sobre el reclutamiento, retiro, promoción del personal a cargo de la organización.
- g. Realizar proselitismo político aprovechando cargo, posición o relaciones con la organización.
- h. Otorgar retribuciones extraordinarias que no se hayan definido previamente, a la gerencia o dirección general y demás ejecutivos de la organización.
- i. Dar órdenes a empleados o al revisor fiscal de la organización o solicitarles información directamente, sin consultar el conducto establecido a través de las reuniones del consejo de administración o quien haga sus veces.
- j. Los miembros del consejo de administración o quien haga sus veces, no podrán ser cónyuges, compañeros permanentes, ni tener vínculo hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad y primero civil con el gerente o director general, o con ninguno de los demás ejecutivos de la organización, o quien haga sus veces en las empresas del mismo grupo o de las sociedades, corporaciones, fundaciones y asociaciones con las que tenga algún tipo de relación contractual.

Políticas de independencia frente a la gerencia

A efectos de reducir los riesgos de dependencia del consejo de administración, o del órgano que haga sus veces, frente a la gerencia, sus miembros deberán cumplir las siguientes exigencias:

- a. Abstenerse de recibir dotaciones, prebendas, regalos o servicios diferentes de los establecidos para los demás asociados de la organización, por parte de la administración.
- b. Los miembros del consejo de administración, o del órgano que haga sus veces, no podrán ser cónyuge, compañero permanente, o tener vínculo de parentesco dentro del segundo grado de consanguinidad o de afinidad o primero civil del gerente o director general, del representante legal, del secretario general, ni de ninguno de los demás ejecutivos de la organización.
- c. Los miembros del consejo de administración, o del órgano que haga sus veces, no podrán ser socios o consocios, o tener negocios comunes con el gerente o director general, ni de ninguno de los demás ejecutivos de la organización.
- d. Las remuneraciones y demás emolumentos que se reconozcan a los miembros del consejo de administración o quien haga sus veces, serán aprobadas, de manera indelegable, por la asamblea general.

Junta de vigilancia o quien haga sus veces

En las organizaciones del sector solidario, es obligatoria la junta de vigilancia, o de un órgano que realice el control social de la misma, que es elegido por la Asamblea General. Su rol en el Buen Gobierno es vital, si se cumple con objetividad, entendiendo que no es competencia o rival del consejo de administración o quien haga sus veces, no tiene la condición de administradores, sino un complemento para garantizar el cabal cumplimiento de la Ley, de la Misión y Visión institucional, de los objetivos estratégicos y de la normativa interna vigente en lo estrictamente social.

Las funciones de la Junta de vigilancia, o del órgano que haga sus veces, están relacionadas con actividades de control social, por tanto, su actividad debe ser diferente a la que corresponde al consejo de administración, o del órgano que haga sus veces.

Estructura

Número de miembros De acuerdo con el Estatuto y bajo los principios de economía y eficiencia, la junta de vigilancia contará con un número de miembros no superior a tres principales, con sus respectivos suplentes numéricos o personales.

Composición La junta de vigilancia (comité de control social), estará integrada por los asociados hábiles que reúnan las mejores cualidades o perfiles para la función de control social que le corresponde y actuar en representación de todos los asociados y no de un grupo en particular.

Los integrantes de la junta de vigilancia (comité de control social) deberán poseer conocimientos o habilidades mínimas que le permitan adelantar labores de análisis, valoración y documentación de las actividades de la organización.

Perfil Reunirán, al menos, las siguientes características:

- Tener capacidad y aptitudes personales, conocimiento, integridad ética y destreza.
- Conocimiento de los objetivos y actividades de la organización solidaria, de manera que pueda ejercer un efectivo control social.
- Experiencia o conocimientos que sean apropiados y necesarios para el cumplimiento de sus responsabilidades.

Estos requisitos deberán estar acreditados al momento en que se postulen para ser elegidos o dentro de los dos (2) meses siguientes a su elección. La junta de vigilancia o quien haga sus veces verificará el cumplimiento de tales requisitos.

En todo caso se deben fijar requisitos rigurosos, tales como capacitación en aspectos cooperativos, análisis financiero, deberes y responsabilidades de los administradores, régimen de inhabilidades e incompatibilidades y demás temas afines.

Retribución Los miembros que actúen como principales podrán recibir una retribución por la asistencia a las reuniones, la cual deberá ser aprobada, única y exclusivamente, por la asamblea general.

Reuniones Se reunirá una vez al mes, o extraordinariamente, cuando los hechos o circunstancias así lo exijan.

Asistencia a las reuniones Se recomienda que a las reuniones sólo asistan, preferiblemente, los miembros principales de éste órgano. Por esta razón, los suplentes sólo podrán asistir en ausencia del miembro principal respectivo, de conformidad con el reglamento interno.

Periodo Ejercerá sus funciones durante el término establecido en el Estatuto.

Criterios de rotación y alternabilidad El término que se establezca en el estatuto, incluidas sus respectivas elecciones, deberá prever la rotación o renovación de sus miembros, garantizando, en lo posible, la participación de los asociados que demuestren interés.

Se recomienda que los miembros de este órgano permanezcan, a lo sumo, un término no superior a 2 períodos estatutarios consecutivos, a partir del cual, al menos durante un periodo estatutario, no podrá pertenecer a ningún otro órgano de gobierno, de administración o de control, sea cual fuere su denominación o actividad, ni comité, bien sea que lo designe la asamblea general o consejo de administración.

Deberes generales

La junta de vigilancia, o quien haga sus veces, ejercerá estrictamente, el control social y no se referirá a asuntos que sean competencia de otras instancias de control como la revisoría fiscal y la auditoría interna, si la hubiere. El control social y sus respectivas funciones, lo desarrollará con criterios de investigación y valoración; sus observaciones o requerimientos serán debidamente documentados y estará orientado a:

- a. Dar ejemplo en la observancia y velar por el cumplimiento de la ley, el estatuto, los reglamentos, los códigos de ética corporativo, buen gobierno, de prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo y demás normas internas.
- b. Actuar de buena fe, con juicio independiente y garantizando los derechos y trato equitativo de los asociados.
- c. Informar sobre las situaciones de conflicto de interés sobre los asuntos que les corresponda decidir y abstenerse de votar en ellos, dejando la correspondiente constancia.
- d. Cumplir a cabalidad con el ejercicio de sus funciones y participar activamente en los asuntos de su competencia.
- e. Permanecer actualizados en los temas o asuntos que requieran para el ejercicio de su cargo.
- f. Fijar criterios, mecanismos e indicadores para su autoevaluación.



- g. Controlar los resultados sociales y procedimientos para el logro de los mismos. Es decir, la satisfacción de las necesidades económicas, sociales, culturales y ecológicas para las cuales se constituyó la organización.
- h. Garantizar los derechos y hacer que se cumplan las obligaciones de los asociados.
- i. Conocer y tramitar las quejas en relación con la actuación de los miembros de los órganos de administración, control y vigilancia.
- j. Cumplir con los principios y valores cooperativos.

Funciones

Las siguientes serán las funciones de la junta de vigilancia, o del estamento social que haga sus veces en la organización:

- a. Velar porque los actos de los órganos de administración se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias y en especial a los principios cooperativos
- b. Informar a los órganos de administración, al revisor fiscal y a la Superintendencia de Economía Solidaria sobre las irregularidades que existan en el funcionamiento de la cooperativa y presentar recomendaciones sobre las medidas que en su concepto deben adoptarse.
- c. Conocer los reclamos que presenten los asociados en relación con la prestación de los servicios, transmitirlos y solicitar los correctivos por el conducto regular y con la debida oportunidad.
- d. Hacer llamadas de atención a los asociados cuando incumplan los deberes consagrados en la ley, los estatutos y reglamentos.
- e. Solicitar la aplicación de sanciones a los asociados cuando haya lugar a ello, y velar porque el órgano competente se ajuste al procedimiento establecido para el efecto.
- f. Verificar la lista de asociados hábiles e inhábiles para poder participar en las asambleas o para elegir delegados.
- g. Rendir informes sobre sus actividades a la asamblea general ordinaria, y
- h. Las demás que le asigne la ley o el estatuto, siempre y cuando se refieran al control social y no correspondan a funciones propias de la auditoría interna o revisoría fiscal, salvo en aquellas cooperativas eximidas de revisor fiscal por el departamento administrativo nacional de cooperativas.

Prohibiciones

A los miembros de la junta de vigilancia, o del órgano que haga sus veces en la organización, les será prohibido:

- a. Ser miembro del órgano de administración o de control social, empleado o asesor de otra organización similar, con actividades que compitan con ella.
- b. Estar vinculado a la organización como empleado, asesor, contratista o proveedor, o a alguna de las personas naturales o jurídicas que les presten estos servicios.
- c. Obtener ventajas directa o indirectamente en cualquiera de los servicios que preste la organización.
- d. Realizar proselitismo político aprovechando su posición.

- e. Dar órdenes a empleados, al revisor fiscal de la organización o solicitarles información directamente, sin consultar el conducto establecido a través de las reuniones de la junta de vigilancia, o del órgano que haga sus veces.
- f. Los miembros de la junta de vigilancia o quien haga sus veces no podrán ser cónyuges, compañeros permanentes, o tener vínculo hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad y primero civil con el gerente o director general, ni con ninguno de los demás ejecutivos de la organización, o quien haga sus veces en las empresas del mismo grupo o de las sociedades, corporaciones, fundaciones y asociaciones con las que tenga algún tipo de relación contractual.
- g. Usar o difundir en beneficio propio o ajeno, la información confidencial a la que tengan acceso.

Políticas de independencia frente a la gerencia y al consejo de administración, o quien haga sus veces.

A efectos de reducir los riesgos de dependencia de la junta de vigilancia, o del órgano que haga sus veces, frente al consejo de administración (o el que haga sus veces) y a la gerencia, sus miembros deberán cumplir las siguientes exigencias:

- a. Abstenerse de recibir dotaciones, prebendas, regalos o servicios diferentes de los establecidos para los demás asociados, por parte de la administración.
- b. Los miembros de la Junta de vigilancia (comité de control social) no podrán ser parientes en segundo grado de consanguinidad o afinidad o primero civil del gerente o director general, de los miembros del Consejo de administración, o quien haga sus veces, ni de ninguno de los demás ejecutivos de la organización.
- c. Los miembros de la junta de vigilancia no podrá ser socios o consocios, o tener negocios comunes con el gerente o director general, ni con ninguno de los demás ejecutivos de la Organización.
- d. Las remuneraciones y demás emolumentos que se reconozcan a los miembros de la junta de vigilancia deberán ser aprobadas, de manera indelegable, por la asamblea general.

El gerente o representante legal y su suplente⁷

El gerente o representante legal y su suplente son nombrados por el consejo de administración, o por quien haga sus veces. Su responsabilidad es ejecutar las políticas y directrices de la asamblea general, del consejo de administración o quien haga sus veces y conducir la organización en la parte administrativa y operativa, con el propósito de cumplir con los objetivos estratégicos de la misma.

⁷ Para el propósito de esta Guía se utiliza “La Gerencia” para designar el órgano o persona encargada de la administración ejecutiva de la organización (es el ejecutor, por excelencia, de las decisiones del consejo de administración o de quien haga sus veces).

Calidad e idoneidad

El gerente o representante legal es el principal ejecutivo de la organización solidaria. Las organizaciones deberán asegurarse que sea idóneo para administrarla desde los puntos de vista ético, profesional y social, para lo cual debe cumplir con los siguientes requisitos:

- a. Para todas las organizaciones de economía solidaria, deberá ser profesional, tecnólogo o demostrar conocimientos en administración, economía, contaduría o derecho, entre otras disciplinas; legislación solidaria y/o cooperativa, deberes y responsabilidades de los administradores, régimen de inhabilidades e incompatibilidades, prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo, y demás temas afines.
- b. Acreditar experiencia mínima de cinco años para las organizaciones de economía solidaria de primer nivel de supervisión, en actividades relacionadas con el objeto social de la organización, en funciones acordes con las que le corresponden en su calidad de gerente o representante legal.
- c. Acreditar experiencia mínima de tres años para las demás organizaciones de economía solidaria, en actividades relacionadas con el objeto social de la organización, en funciones acordes con las que le corresponden en su calidad de gerente o representante legal.
- d. No haber sido condenado penalmente, excepto por delitos políticos y culposos y/o sancionado disciplinaria o administrativamente, como tampoco haber sido declarado responsable fiscalmente.
- e. No haber sido despedido de otra organización por conductas que, en opinión del consejo de administración o quien haga sus veces, puedan afectar a la Organización, a los asociados o a terceros.
- f. En todo caso, deberá mantener una conducta ejemplar frente a la sociedad.

Nombramiento

Corresponderá, de manera exclusiva e indelegable, al consejo de administración o quien haga sus veces, el cual se hará previa consideración de, al menos, una terna de candidatos que cumplan tales requisitos.

Inhabilidades e incompatibilidades

- a. En las cooperativas de ahorro y crédito el gerente o representante legal, no podrá ser empleado, asesor o consultor de otra cooperativa con actividad de ahorro y crédito, o de otras instituciones financieras, directamente, ni por interpuesta persona natural o jurídica.
- b. En ningún caso, el gerente o representante legal, podrá tener vínculos con la organización solidaria como asesor, contratista o proveedor, o en alguna de las empresas o personas que presten estos servicios a la organización solidaria o con las empresas del mismo grupo o de las sociedades, corporaciones, fundaciones y asociaciones con las que tenga algún tipo de relación contractual.
- c. Los cónyuges, compañeros permanentes, y quienes se encuentren dentro del segundo grado de consanguinidad o de afinidad y primero civil del gerente o representante legal, o quien haga sus veces, de una organización solidaria no podrán celebrar contratos con la misma.



- d. En ningún caso el gerente o representante legal, o quien haga sus veces, podrá ser simultáneamente ejecutivo, miembro de consejo de administración (u órgano que haga sus veces), de juntas de vigilancia (comités de control social), asesor o empleado de otras organizaciones solidarias con las que sean competidoras.
- e. Para las suplencias temporales del gerente o representante legal, no podrá designarse a quien ejerza la función de contador de la organización.

Deberes y obligaciones

En adición a lo establecido en las normas relacionadas con los deberes y responsabilidades de los administradores y en el estatuto, los gerentes o representantes legales, o quien haga sus veces, deberán:

- a. Diseñar, implementar y velar por la efectividad del sistema de control interno y del sistema de gestión de riesgos de la organización solidaria.
- b. Diseñar y someter a aprobación del consejo de administración o quien haga sus veces, los planes, códigos y reglamentos, de su competencia y velar por su efectiva aplicación.
- c. Conocer, decidir, responder e informar en todas las reuniones del consejo de administración, o quien haga sus veces, al menos lo siguiente:
 - i. El estado de cumplimiento de los planes, estrategias, metas y presupuestos.
 - ii. La situación financiera y el desempeño (estado de resultados) de la organización solidaria.
 - iii. El estado actual de la valoración de los principales riesgos que enfrenta la organización solidaria, junto con los reportes que en tal sentido sean necesarios.
 - iv. El estado del sistema de control interno, en sus diferentes componentes.
 - v. El estado del cumplimiento de las normas y regulaciones aplicables.
 - vi. El estado actual, así como la evolución de las principales contingencias a favor o en contra de la Organización.
 - vii. Las comunicaciones y quejas recibidas y que, por su relevancia, deban ser conocidas por el consejo de administración o quien haga sus veces. En este caso, corresponderá definir al Consejo de administración, o quien haga sus veces, los asuntos que considere relevantes.
 - viii. Adoptar y poner en práctica políticas prudentes y transparentes en materia de riesgos y en la observancia de normas contables.
 - ix. Contratar y mantener personal competente.
 - x. Informar al consejo de administración o quien haga sus veces, sobre situaciones de conflicto de interés en los asuntos que le corresponda decidir.
 - xi. Poner a consideración del consejo de administración o a quien haga sus veces, los temas o asuntos en los que se requiera su aprobación.
 - xii. Dar a conocer al consejo de administración o quien haga sus veces, los informes y requerimientos formulados por la revisoría fiscal y las autoridades de supervisión, fiscalización, apoyo y control.

- xiii. Cumplir las instrucciones, requerimientos u órdenes que señalen los órganos de control, supervisión o fiscalización.

Prohibiciones

Además de las prohibiciones legalmente establecidas para los administradores, el Gerente o representante legal no podrá:

- a. Participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, en actividades que impliquen competencia con la organización solidaria, salvo autorización expresa del consejo de administración o quien haga sus veces.
- b. Participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, en actos respecto de los cuales exista conflicto de interés.
- c. Utilizar indebidamente o divulgar información sujeta a reserva.
- d. Realizar proselitismo político aprovechando su cargo, posición o relaciones con la organización solidaria.
- e. Otorgar, sin la debida autorización, retribuciones extraordinarias a los miembros del consejo de administración, junta de vigilancia o quien haga sus veces y empleados de la organización.
- f. Ordenar, permitir o realizar algún tipo de falsedad o alteración a los estados financieros, en sus notas o en cualquier otra información.

El Gerente o representante legal y su equipo de trabajo, deben procurar que los miembros del consejo de administración o quien haga sus veces y de la Junta de vigilancia o quien haga sus veces, reciban información oportuna, clara, precisa y comprensible.

- Información Gerencial** - La Gerencia informará periódicamente al Consejo de administración, o quien haga sus veces, sobre su gestión y resultados. La información que se entrega deberá, al menos, reunir las siguientes características:
- Establecer un formato gerencial, que incluya gráficos, con información sobre lo siguiente:
 - Cumplimiento de metas estratégicas.
 - Evolución y calidad de sus principales activos y pasivos.
 - Productividad y rotación del personal.
 - Ejecución presupuestal.
 - Estructura de costos.
 - Incremento o retiro de asociados.
 - Indicadores financieros de apalancamiento, rentabilidad y

liquidez.

○ Adicionalmente se incorporará de acuerdo con las circunstancias, aspectos como:

- Seguimiento de las decisiones y recomendaciones del consejo de administración o quien haga sus veces, Junta de vigilancia o quien haga sus veces, Auditores interno y revisoría fiscal o informes de inspección del ente de supervisión.
- Análisis de contexto externo, legislación, competencia (especialmente si existen cambios).
- Decisiones críticas adoptadas por la gerencia.
- Oportunidades de negocios.
- Demandas de asociados y usuarios identificadas.
- Conclusión del análisis institucional.

Oportunidad de la información

- Los estados financieros, deben estar dispuestos para conocimiento del consejo de administración, o quien haga sus veces, dentro de los diez (10) días de cada mes.
- La información mensual debe darse a conocer al Consejo de administración, o quien haga sus veces, al menos con cinco (5) días de anticipación a su reunión. Los mecanismos de traslado de dicha información y de aseguramiento de su recepción deben establecerse para garantizar que el miembro asiste informado a la reunión.

El Gerente, dentro de sus atribuciones, tiene la facultad de organizar su equipo de trabajo, someter a consideración y aprobación del consejo de administración o quien haga sus veces, la estructura organizacional, cuando sea necesario. En este contexto de acuerdo al tamaño de la organización y volumen de operaciones le corresponde:

Proponer la normativa interna para la gestión del talento humano

- A efecto de evitar el conflicto de interés en la designación, contratación y desempeño del personal, debe dotarse de instrumentos técnicos, que conlleven el involucramiento del mejor personal disponible en el entorno, que cumpla con las especificaciones requeridas para el logro de los objetivos estratégicos; para ello propondrá y obtendrá la aprobación de los siguientes instrumentos normativos:
 - Manual de funciones.
 - Proceso de selección de personal.

- Escala salarial.
- Proceso de evaluación del desempeño (basado en el cumplimiento de objetivos).
- Plan de capacitación.
- Reglamento interno de trabajo.

Una vez en vigencia esta normativa, la aplicación le corresponde a la Gerencia y su evaluación al consejo de administración o quien haga sus veces.

Las demás decisiones gerenciales, relacionadas con el funcionamiento y operatividad de la organización, se ciñen a las políticas y normativa aprobada por el Consejo de administración, o quien haga sus veces, y su cumplimiento forma parte del informe gerencial.

CAPITULO III. DEL REVISOR FISCAL

Requisitos y calidades para su elección

En las organizaciones de primer nivel y en aquellas que voluntariamente así lo decidan, en aras de propender por un control de alta calidad, en beneficio del buen gobierno, los revisores fiscales que se elijan deben cumplir, al menos, los siguientes requisitos:

- a. Además del título profesional en contaduría pública, debidamente registrado en la Junta Central de Contadores, acreditará formación académica en el campo de la revisoría fiscal; la cual podrá homologarse con 5 años de experiencia como revisor fiscal en cualquier tipo de organizaciones, así como experiencia mínima de tres (3) años como revisor fiscal en organizaciones del sector solidario, tanto para el principal como para el suplente.
- b. Acreditar experiencia o conocimientos en temas relacionados con la naturaleza jurídica del sector de la economía solidaria.
- c. Comportamiento ético en el ejercicio de sus actividades personales, laborales, profesionales y en la atención de sus obligaciones comerciales y/o financieras.
- d. Que no haya sido sancionado disciplinaria o administrativamente en ejercicio de su actividad profesional dentro de los 5 años anteriores a su postulación.
- e. No haber sido asociado, administrador, empleado, asesor o proveedor de servicios de la cooperativa o de sus subordinadas, en el año inmediatamente anterior a su postulación.
- f. No haber sido cónyuge, compañero(a) permanente, o poseer vínculo familiar dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad y primero civil, dentro del año inmediatamente anterior a su postulación, respecto de los miembros del consejo de administración, junta de vigilancia, gerente y personal directivo de la organización solidaria.
- g. No estar incurso en las inhabilidades e incompatibilidades señaladas para los órganos de administración y de control social.

Mecanismos para su elección

- a. Con antelación no inferior a un (1) mes de la fecha fijada para la realización de la asamblea en donde se elegirá el revisor fiscal, la organización pondrá a disposición de los interesados la siguiente información:
 - I. Estados financieros de propósito general más recientes y su dictamen si lo hubiere.
 - II. Informe en el cual se describa la organización solidaria, su naturaleza, estructura, control, actividades principales, tamaño de sus operaciones, ciudades en las cuales preste servicios, número de asociados y de empleados y demás datos que permitan evaluar la auditoría interna.
 - III. Las condiciones y requisitos mínimos a los cuales deba sujetarse la propuesta con el fin de garantizar que todas las que se presenten sean comparables (horas de trabajo, infraestructura, número de personas que harán parte de equipo de trabajo, etc).
- b. La selección se hará mediante concurso privado, en el que participen no menos de tres (3) aspirantes. Se realizará de manera transparente en igualdad de condiciones para los interesados.
- c. La propuesta se presentará por escrito, en sobre cerrado dirigido al representante legal, con antelación no inferior a diez (10) días hábiles a la fecha fijada para la elección. Cuando se indique la posibilidad de contar con empleados pagados por la organización, el costo de ellos debe incluirse como parte del costo de la propuesta.
- d. Las condiciones de la propuesta inicial no podrán ser cambiadas; en caso contrario, tal oportunidad se brindará a todos los candidatos.
- e. Los revisores fiscales, personas naturales o jurídicas, no podrán ejercer la revisoría fiscal durante más de cinco (5) años consecutivos en la misma organización solidaria.

Mecanismos para información

El consejo de administración, o quien haga sus veces, el gerente o representante legal, además de velar porque a los revisores fiscales se les permita cumplir a cabalidad con sus responsabilidades, le exigirán, al menos lo siguiente:

- a. Presentar el plan de trabajo al consejo de administración, o quien haga sus veces, y a la Superintendencia de la Economía Solidaria.
- b. Informar sobre el cumplimiento de sus responsabilidades legales y estatutarias, así como del plan de trabajo aprobado.
- c. Informar sobre los hallazgos más relevantes, junto con las recomendaciones que estime pertinentes.

Obligaciones de la organización con la revisoría fiscal

El Consejo de administración, o quien haga sus veces, y el gerente o representante legal, se comprometen, en aras de garantizar un gobierno transparente, frente a la revisoría fiscal a lo siguiente:

- a. Permitirle examinar, sin restricción alguna, las operaciones y sus resultados, los bienes, derechos, obligaciones y documentos de la Organización solidaria.

- b. Dar y ordenar que se le dé oportuna y suficiente respuesta a las solicitudes de información que ésta requiera para el cumplimiento de sus funciones.
- c. Permitirle y apoyarle, para rendir los informes que le corresponden, en la convocatoria de los órganos de la organización o, si es el caso, hacer incluir en el orden del día la consideración de los mismos.
- d. Informarle sobre las convocatorias que se cursen con motivo de las reuniones de los organismos de administración y control, para que pueda asistir a ellas, sin que para ello deba ser expresamente invitado, donde podrá intervenir con voz pero sin voto.
- e. Permitirle informar libremente, y sin ninguna presión, sobre los asuntos que puedan afectar el desenvolvimiento de la Organización solidaria.
- f. Informarle de manera oportuna y suficiente, sin restricción alguna de cualquier suceso, proyecto o decisión, que pueda alterar significativamente el funcionamiento de la organización solidaria.
- g. Informarle, antes que a cualquier otra persona, de todo reparo o censura que se quiera formular respecto de su labor.
- h. Informarle, en el día hábil inmediatamente siguiente a aquél en el cual éstos fueren notificados, de cualquier información que deba ser dictaminada por la revisoría fiscal.
- i. Disponer de los recursos y remuneración adecuados y oportunos, de conformidad con las características de la Organización solidaria.

CAPITULO IV. OFICIAL DE CUMPLIMIENTO

En Colombia el tema de la prevención de Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo reviste especial importancia, de ahí que el Estado Colombiano consciente de la necesidad de evitar que las empresas formalmente establecidas sean permeadas por dineros provenientes de actividades ilícitas, ha venido generando herramientas encaminadas a su prevención.

Por ello es importante que las organizaciones solidarias, particularmente las que ejercen actividad financiera, cuente en su estructura organizacional con el cargo de Oficial de Cumplimiento, y asegurarse que sea idóneo desde los puntos de vista ético, profesional y social, para lo cual debe cumplir con los siguientes requisitos:

- a. Acreditar formación académica en las áreas administrativas, financieras, jurídicas o ciencias afines y mínimo tres (3) años de experiencia en el ejercicio de su profesión.
- b. Acreditar experiencia o conocimientos en el sector de la economía solidaria.
- c. No haber sido condenado penalmente, excepto por delitos políticos y culposos y/o sancionado disciplinaria o administrativamente, como tampoco haber sido declarado responsable fiscalmente.
- d. No ser cónyuge, compañero(a) permanente, o poseer vínculo familiar dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad y primero civil, dentro del año inmediatamente anterior a su postulación, respecto de los miembros del consejo de administración, junta de vigilancia, gerente y personal directivo de la organización solidaria.
- e. No estar incurso en las inhabilidades e incompatibilidades señaladas para los órganos de administración y de control social.

- f. Cumplir los requisitos de carácter legal, exigidos en las normas especiales que le sean aplicables.

CAPITULO V. DEFINICIÓN DEL PROPÓSITO COMÚN

Acuerdo sobre la misión institucional

Con el paso del tiempo, la misión institucional y la dimensión de su importancia se pierden, las decisiones que se adoptan en los órganos de gobierno se apartan o, al menos, no guardan directa relación con la misma, lo que vuelve necesario, para mantener el enfoque, revisar periódicamente el acuerdo social por el cual se conformó la organización.

Por lo anterior, es importante que el consejo de administración o quien haga sus veces, elabore un Plan Estratégico de Desarrollo con una vigencia entre 3 y 5 años, con la participación de los principales directivos de la organización, para aprobación de la Asamblea General. Este proceso es fundamental para establecer, en consenso, el compromiso colectivo de dirigir todos los esfuerzos individuales hacia un mismo propósito.

El proceso de planificación estratégica, indistintamente de la metodología que se aplique, conlleva a la determinación de, al menos, los siguientes aspectos:

- Revisión de la Misión Institucional;
- Determinar cómo quiere que sea la organización al cabo del tiempo por el que se realiza la planificación estratégica. Visión;
- Revisión y reformulación, si es el caso, de los valores institucionales;
- Identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, como producto del análisis interno y del entorno;
- Identificación de las demandas internas o clientes internos (asociados, directivos y empleados);
- Identificación de las demandas externas (usuarios, autoridades, clientes, comunidad), y
- Establecimiento de los objetivos estratégicos (propósitos y metas cuantificables).

Plan de acción

A partir del Plan Estratégico de Desarrollo, le corresponde a la gerencia la elaboración, para aprobación del consejo de administración, de planes de acción en periodos de tiempo más cortos (plan anual), que impliquen, la designación de los responsables de la ejecución, metas de cumplimiento, productos; así, como el presupuesto de los recursos que requieran para la implementación de dichos planes.

Para mantener activo el Buen Gobierno, no se debe perder de vista la razón de ser de la organización y su visión estratégica, a fin de resolver las brechas que se identifiquen entre lo que pretende ser y lo que se es.

La gerencia, antes de culminar un periodo anual, propondrá el plan de acción y el presupuesto o plan financiero para el siguiente año.

CAPÍTULO VI. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS

Debe ser política de la organización solidaria que quienes conformen los órganos de administración y vigilancia y diferentes comités, sean previamente informados de los temas que van a tratarse en sus reuniones. En consecuencia, debe entregarse obligatoriamente y con suficiente antelación, en lo posible por medios virtuales, la información que será objeto de conocimiento y debate de los participantes.

Esta información reunirá las siguientes características:

- | | |
|--|--|
| Formato de presentación | - En lenguaje de fácil comprensión, preferiblemente respaldados con gráficos. |
| Envío de la información | - Parte de la política constituye el definir el tiempo previo con el que se debe recibir la información: al menos 48 horas antes de la reunión.

En caso de no recibir la información con esta anterioridad, el órgano o comité respectivo, definirá si se realiza o aplaza la reunión.

El hecho de no enviar justificadamente con esta anterioridad la información, conllevará las acciones correctivas que sean pertinentes. |
| Transparencia de la información | La información recibida de la gerencia y demás responsables debe ser íntegra y confiable. De detectarse una desviación en ese sentido, corresponde adoptar decisiones severas para que no se repita. |
| Frecuencia y duración de las reuniones. | Con base en los reglamentos internos particulares de cada órgano o comité se establecerá el número y la frecuencia de las reuniones, así como un límite para su duración. Es recomendable, salvo situaciones extraordinarias, que éstas no superen las cuatro (4) horas, debido a que sus debates y decisiones son eminentemente estratégicos. Se sugiere revisar aquellas situaciones en las que las reuniones se extienden por un día o más, debido a que puede ser un indicativo de ineficiencia. |
| Participación de la junta de vigilancia, o quien haga sus veces | La junta de vigilancia o quien haga sus veces, solo podrá asistir a las reuniones del consejo de administración, o quien haga sus veces, siempre que medie invitación de éste, y no por derecho propio. |

Presencia de los suplentes en las reuniones

La suplencia es la capacidad institucional para resolver la probabilidad de la ausencia de uno o más miembros principales a las reuniones. La presencia de los suplentes se debe admitir cuando haya sido notificada con anterioridad la ausencia de un principal y cursada la invitación al miembro suplente.

Trámite de la correspondencia

Es común que los asociados, empleados, proveedores, entidades de vigilancia y control y la comunidad, cursen comunicaciones a la organización solidaria. Para no involucrarse en decisiones operativas se debe establecer una política que defina los asuntos o peticiones que deben resolverse directamente en la Gerencia. Únicamente asuntos de mayor relevancia deben resolverse en el consejo de administración, o quien haga sus veces.

En igual sentido la junta de vigilancia y los diferentes comités, atenderán los asuntos y peticiones propios de su competencia.

Esto facilita el desarrollo de las reuniones y optimiza el tiempo de los debates.

Actas

Cada órgano o comité tendrá un secretario, quien tiene la responsabilidad de llevar las actas y que éstas sean completas, que contengan de manera ordenada las decisiones tomadas. Las mismas contendrán una descripción sucinta del desarrollo de la reunión, preferiblemente de las decisiones con los nombres a favor, en contra y las abstenciones.

Asuntos a tratar en reuniones ordinarias del Consejo de Administración

- Conocimiento y discusión sobre el desempeño operativo y financiero, insumos: los estados financieros, formato de información gerencial, cumplimiento de metas, presupuesto y objetivos estratégicos. En caso que de la discusión surjan propuestas o necesidades de cambios a políticas o normativas internas (condiciones de productos, tasas de interés, reducción a gastos previstos) serán discutidas y resueltas como parte de este punto, aunque no hayan sido consideradas de manera específica en el orden del día.
- Conocimiento y discusión de los temas específicos del mes, según plan anual de reuniones que debe establecerse por parte del Consejo. En el evento en que surjan temas adicionales a lo establecido en el orden del día, deberán ser tratados y evacuados en dicha reunión.

Participación de la gerencia y del

- El Consejo de administración, o quien haga sus veces, decide sobre la participación de la Gerencia en las reuniones ordinarias y extraordinarias, con derecho a voz y sin voto. La Gerencia no

- equipo gerencial** participará en las discusiones y resoluciones relacionadas con sus condiciones laborales y en casos de conflictos de interés (solicitud de crédito, sanciones, proveedores) con vinculados a la misma.
- El Consejo de administración, o quien haga sus veces, promoverá la participación de otros miembros del equipo gerencial. El miembro del equipo gerencial invitado preparará una presentación del desempeño de su área/departamento, así como su estrategia de corto y mediano plazo.

CAPÍTULO VII. EL CÓDIGO DE CONDUCTA

“Los objetivos de la organización y la manera como se logren, están basados en preferencias, juicios de valor y estilos administrativos. Tales preferencias y juicios de valor trasladados a estándares de conducta, reflejan la integridad de los administradores y su compromiso con los valores éticos.”⁸

El código de conducta debe formar parte de la cultura organizacional, tiene como propósito establecer normas que oriente el comportamiento ético de todos los integrantes de la organización, Asamblea General, Directivos, asociados y empleados en su desempeño diario, en las relaciones e interrelaciones entre Directivos, administradores, asociados y empleados, actuaciones con los asociados, clientes, proveedores, competidores y la comunidad.

Previo a la elaboración y puesta en marcha del Código de Ética y conducta, debe adelantarse un proceso de sensibilización y consenso, el cual implica la estimulación permanente de vivir conforme a los valores establecidos por la organización y no solamente mantenerlos como enunciados en la normativa.

Los principios del código de ética, de las organizaciones que captan y colocan recursos monetarios o sus equivalentes, debe estar presentes en: el manejo de los conflictos de interés, en la prevención de lavado de activos, en el manejo de la información y en la responsabilidad social y con el medio ambiente.

Responsabilidad social⁹

“Consiste en la asunción voluntaria por parte de la Organización, de responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre el mercado y la sociedad, así como sobre el medio ambiente y las condiciones del desarrollo humano. Esto implica el cumplimiento de las obligaciones legales y aquellas que exceden lo legal en aspectos como: condiciones que permiten el desarrollo personal en el trabajo, respeto a los consumidores como clientes y como ciudadanos con derechos, la conciliación de trabajo y vida personal, el trato imparcial a las personas en el medio laboral y

⁸ Estructura Conceptual Integrada de Control Interno. Traducción de Samuel Alberto Mantilla. Ecoediciones. Bogota.2002.

⁹ Manual de Gobernabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito. DGRV. Hugo Hernández. 2006.

profesional, el impacto de la actividad industrial en el entorno social y natural, las expectativas ciudadanas sobre la contribución de la organización a los objetivos sociales, la investigación y desarrollo, la reputación corporativa, la transparencia informativa, la promoción y mantenimiento de la confianza de los asociados.

De esta forma, la Organización es socialmente responsable cuando las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de sus actividades comerciales, así como también, al cuidado y preservación del entorno”¹⁰.

En cumplimiento de estas premisas, la Organización debe responder a las exigencias de los procesos de globalización, de conservación del medio ambiente y, en general, del mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados.

La Organización adoptará las siguientes políticas:

Política ambiental¹¹

La Organización propiciará una administración ambiental sana y ayudará a controlar el impacto de sus actividades, productos y servicios sobre el medio ambiente. Para ello:

1. Incorporará dentro de la planeación, el tema del medio ambiente, fomentando programas de evaluación y mejoramiento ambiental que permitan dar cumplimiento a las disposiciones legales;
2. Definirá políticas que enfatizan en la prevención de la contaminación, a través del uso de tecnologías limpias, en las diferentes etapas productivas con participación activa de los empleados, los proveedores y demás terceros;
3. Desarrollará, diseñará, operará instalaciones, realizará actividades, y proveerá sus productos y servicios considerando el aprovechamiento eficiente de la energía y otros insumos, el uso sostenible de los recursos renovables, y la minimización de los impactos ambientales adversos, y
4. Promoverá la gestión ambiental, el desarrollo sostenible, y las tecnologías limpias entre los grupos de interés.

Protección de la propiedad intelectual¹²

La Organización cumplirá con las normas nacionales y convenciones internacionales, sobre los derechos de autor, propiedad industrial e intelectual. Para ello:

1. Reglamentará internamente el uso de la copia, la distribución, y demás acciones sobre los productos propios y ajenos protegidos con derechos de propiedad intelectual, (como por

¹⁰ Luis Enrique Medina B Editorial Portafolio Colombia

¹¹ Manual de Gobernabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito. DGRV. Hugo Hernández. 2006.

¹² Ídem

ejemplo software, música ambiental, fotocopias, marcas, patentes, etc.) para evitar las infracciones intencionales o por equivocación de estos derechos;

2. Considerará la protección, que en otros países se ha reconocido, a los distintos elementos de propiedad intelectual, para garantizar su protección internacional independientemente de la territorialidad de las normas, cuando ello resulte adecuado;
3. Incluirá cláusulas de protección de la propiedad intelectual (derechos de autor y de propiedad industrial) en los contratos con los empleados, proveedores y demás terceros relacionados con la empresa, en los que se defina claramente su titularidad y su uso adecuado con el fin de evitar problemas interpretativos futuros;
4. Educará, entrenará y motivará a los asociados y empleados para que conozcan la importancia y las consecuencias legales de la protección de la propiedad intelectual;
5. Promoverá la protección de los derechos de propiedad intelectual entre los proveedores y contratistas, desestimando la adquisición de productos de contrabando o sin licencias y considerará sus creaciones como un activo valioso del patrimonio de la misma.

Políticas contra la corrupción¹³

La Organización que contrate con el Estado o con particulares, adoptará mecanismos para minimizar los focos de corrupción y garantizar al público la buena destinación de los recursos públicos y de los asociados En función de este principio:

1. Adoptará principios éticos que sean, preferiblemente, el resultado de una construcción colectiva de la organización solidaria;
2. Dará publicidad a la promulgación de normas éticas y advertirá sobre la determinación inquebrantable de cumplirlos;
3. Promoverá la suscripción de pactos de integridad y de transparencia;
4. Evaluará las ofertas dando prioridad al espíritu de la norma y no a los aspectos formales;
5. Promoverá el control social, y garantizará que los procedimientos sean claros, equitativos, viables y transparentes;
6. Denunciará las conductas irregulares de los servidores públicos y/o de los contratistas en los procesos contractuales con los entes del Estado;
7. Capacitará a los administradores, empleados y asociados en materia de ética ciudadana y responsabilidad social, como parte de un gran esfuerzo pedagógico a todos los niveles de la comunidad, y
8. Creará Comités de Ética para conocer y dirimir los conflictos que se presenten entre sus miembros.
9. Creación del departamento, o área, encargado de prevenir que la organización sea utilizada en operaciones de lavado de activos o de financiación del terrorismo.

¹³ Manual de Gobernabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito. DGRV. Hugo Hernández. 2006.

Políticas de inversión social¹⁴

La Organización desarrollará programas de mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en donde están ubicadas y promoverá y estimulará la participación de las personas vinculadas con ella en proyectos de interés general.

Gobierno electrónico¹⁵

La Organización garantizará que la información transmitida por medios electrónicos responda a los más altos estándares de confidencialidad e integridad.

1. **Integridad:** La Organización garantizará que en todas las operaciones que se realicen por medios electrónicos se identifique a los sujetos participantes, se evite el repudio de las declaraciones que éstos realizan, se mantenga la integridad de las comunicaciones emitidas y se conserve la confidencialidad de la información.
2. **Intimidad:** Con el fin de respetar los derechos de intimidad y de protección de datos personales, se establecerá una política de privacidad y manejo de información reservada de los asociados y terceras personas, y para darla a conocer al público en general.
3. **Homologación:** Considerando que la utilización de mensajes de datos debe cumplir con los mismos requerimientos que la información que tiene un soporte físico, establecerá sistemas que le permitan cumplir con sus obligaciones sobre registro y archivo de la información.
4. **Capacitación:** Implementará manuales internos que regulen la utilización de medios electrónicos.
5. **Autorregulación:** Creará marcos regulatorios para sus relaciones con terceras personas a través de sitios web y establecerá mecanismos de control para el cumplimiento de los mismos, respetando en todo momento el derecho a la intimidad y los demás derechos de las personas.
6. **Socialización:** Los miembros de la organización deben conocer el contenido del código de conducta con los principales enunciados. Un ejemplo de este Código de Honor, que sea aceptado y declarado especialmente por los integrantes del Consejo de administración, o quien haga sus veces, y la Junta de vigilancia o quien haga sus veces, es el siguiente:
 - “Buscaré comprender la razón de ser de la institución, su filosofía y sus valores, y los tendré siempre presentes.
 - Seré transparente en la realización de mis actos y actividades en la institución.
 - Asumiré mis responsabilidades, y no me justificaré, ni echaré la culpa a otros.
 - Mantendré una actitud proactiva y positiva en el desarrollo de mis actividades laborales y personales.
 - Evitaré participar en situaciones que representen un conflicto de interés; de no poder evitarlo, informaré con anticipación de tales conflictos potenciales que puedan afectar la toma de decisiones.
 - No difamaré, ni discriminaré, ni menospreciaré a ninguno de mis compañeros.

¹⁴ Ídem

¹⁵ Manual de Gobernabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito. Hugo Hernández. 2006.



- Trataré todos los asuntos directamente con la persona involucrada, evitando los comentarios mal intencionado.
- No menospreciaré el trabajo de los demás, ni asumiré o difundiré que mi trabajo es lo más importante.
- Al plantear mis puntos de vista lo haré responsablemente, defendiéndolo en base a mis convicciones y mi leal saber y entender, pero una vez que se decida sobre un asunto o se adopte una política, apoyaré dicha decisión.
- Seré puntual en las reuniones, cumpliré con los tiempos y compromisos de entrega de trabajos y resultados.
- Informaré oportunamente cuando un compromiso de mi parte, o resultado esperado, se atrase o pueda atrasarse.
- No alentaré, ni fomentaré, ni difundiré posiciones negativas hacia la institución, o que puedan afectar su imagen”¹⁶

GLOSARIO DE TÉRMINOS

1. **Acreeedores Netos.** Se entiende por tal aquellos asociados que tienen más recursos invertidos (por ejemplo, en ahorros, depósitos y aportes), que los que tiene prestados de la organización; es decir, deben menos de lo que tienen invertido en ella.
2. **Deudores Netos.** Se entiende por tal aquellos asociados que tienen menos recursos invertidos (por ejemplo, en ahorros, depósitos y aportes), que los que tiene prestados de la organización; es decir, deben más de lo que tienen invertido en ella.
3. **Administradores.** Ejecutivos y directivos calificados como tal en los términos de Ley. Entiéndase, cuando menos, incluidos el representante legal, el factor y los miembros del Consejo de administración o quien haga sus veces.
4. **Asamblea General de Asociados.** Máximo órgano social de la Organización solidaria.
5. **Comités auxiliares.** Corresponde a colectivos que son nombrados por disposición legal, estatutaria o reglamentaria con el fin de apoyar las actividades del Consejo de administración, o quien haga sus veces.
6. **Auditoría.** Proceso sistemático de obtener y analizar objetivamente, frente a un patrón de referencia, los actos y hechos económicos, a fin de evaluar tales declaraciones a la luz de criterios establecidos y comunicar el resultado a las partes interesadas.
7. **Conflicto de Interés.** Se entiende por conflicto de interés la situación en virtud de la cual una persona en razón de su actividad se enfrenta a distintas alternativas de conducta con relación a intereses incompatibles, ninguno de los cuales puede privilegiar en atención a sus obligaciones legales o contractuales.
8. **Cooperativa.** Es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada (según la definición de la Alianza Cooperativa Internacional).

¹⁶ Código de Honor. Manual de Gobernabilidad. Massimo Vita. MICROFINANZA RL. 2012.



9. **Directivos.** El grupo de personas que componen la Alta Gerencia; Presidentes ejecutivos, gerentes, directores, vicepresidentes y cualquier otro cargo que detente la representación legal de la Organización solidaria o facultades para la toma de decisiones de trascendencia para la misma.
10. **Gerente o representante legal.** La persona que detenta la máxima representación gerencial y legal de la Organización solidaria: Presidentes Ejecutivos, Gerentes Generales o Directores Generales.
11. **Gobierno Corporativo.** La forma como se administran y controlan las Organizaciones solidarias.
12. **Grupos de Interés.** Son los denominados “Stakeholders”. Involucran todos los ámbitos y personas sobre las cuales tiene influencia la Organización solidaria. Se consideran Grupos de Interés entre otros: los asociados, los empleados, los usuarios de los servicios, competidores, los tenedores de títulos emitidos por la organización solidaria, organismos reguladores, de control y vigilancia, la comunidad y los proveedores de bienes y servicios de la organización solidaria.
13. **Información confidencial de uso interno.** Aquella cuya revelación contempla riesgo para la Organización solidaria e involucra estrategias de competitividad (invitaciones, convocatorias, proyectos, portafolios de servicios, licitaciones, negociaciones o convenios, entre otros).
14. **Organización solidaria.** Organizaciones vigiladas por la Superintendencia de Economía Solidaria.
15. **Retribución.** Es la remuneración económica que reciben los miembros del consejo de administración y de la junta de vigilancia, o quienes hagan sus veces, en la organización solidaria.
16. **Revisoría Fiscal.** Función establecida legalmente, mediante la cual un contador público (nombrado para el efecto como Revisor Fiscal) y de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas, expresa su opinión profesional sobre la razonabilidad de los estados financieros examinados y que los mismos han sido preparados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.

Informa, además, sobre si los actos de los administradores así como las operaciones registradas en los libros, se han ajustado a las normas estatutarias, a la ley y a las decisiones de la Asamblea General de Asociados y del Consejo de administración o quien haga sus veces, de la respectiva Organización solidaria.

También informa sobre lo adecuado del sistema de control interno, el cumplimiento de ciertas normas legales y si la contabilidad y la correspondencia se han llevado y conservado en debida forma y sobre las medidas adoptadas por la Organización solidaria para el control de sus activos, así como de los activos de terceros en su poder.



República de Colombia
Ministerio de Hacienda y Crédito Público
Supersolidaria
Superintendencia de la Economía Solidaria



Elaborado por:
Superintendencia de la Economía Solidaria en
Convenio de Cooperación Internacional con la
Confederación de Cooperativas de Alemania -DGRV

Despacho Superintendente
Marzo de 2013

