

# **CÓDIGO DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA FUNDACIÓN SOCIAL**

## Contenido

1.	INTRODUCCIÓN .....	4
2.	DE LA ORGANIZACIÓN LIDERADA POR LA FUNDACIÓN SOCIAL.....	6
2.1.	DEL GRUPO EMPRESARIAL .....	6
2.2.	DE LAS ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO AFINES A LA MISIÓN DE LA FUNDACIÓN SOCIAL .....	7
3.	DE LAS INVERSIONES REALIZADAS POR LA FUNDACIÓN SOCIAL EN OTRAS SOCIEDADES QUE NO HACEN PARTE DE SU ORGANIZACIÓN .....	7
3.1.	INVERSIONES DE PROPÓSITO ESTRATÉGICO.....	7
3.2.	INVERSIONES OCASIONALES: .....	8
4.	DE LOS ADMINISTRADORES DE LA FUNDACIÓN SOCIAL .....	8
4.1.	INTRODUCCIÓN Y PREMISAS .....	8
4.2.	DE LOS CONSEJOS DE LA FUNDACIÓN SOCIAL.....	9
4.3.	DE LOS OTROS ADMINISTRADORES DE LA FUNDACIÓN SOCIAL .....	17
5.	DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LAS ENTIDADES QUE HACEN PARTE DE LA ORGANIZACIÓN LIDERADA POR LA FUNDACIÓN SOCIAL .....	20
5.1.	DEL ÓRGANO MÁXIMO.....	20
5.2.	DE LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN.....	20
6.	DEL CONTROL INTERNO DE LA FUNDACIÓN SOCIAL .....	27
7.	DE CON QUIENES LA FUNDACIÓN SOCIAL SE RELACIONA EN SU ACTUACIÓN .....	28
7.1.	INTRODUCCIÓN Y PREMISAS .....	28
7.2.	EN DESARROLLO DE LOS PROYECTOS SOCIALES DIRECTOS .....	29
7.3.	EN DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.....	32
8.	ALGUNOS ASPECTOS DE LA RELACIÓN ENTRE LAS ENTIDADES DE LA ORGANIZACIÓN LIDERADA POR LA FUNDACIÓN SOCIAL.....	40
8.1.	OPERACIONES Y ACTIVIDADES DERIVADAS DE LA ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN CORPORATIVA O DE GRUPO.....	40
8.2.	OPERACIONES Y ACTIVIDADES DERIVADAS DEL DESARROLLO DEL OBJETO PRINCIPAL DE LAS ENTIDADES .....	41
8.3.	OPERACIONES Y ACTIVIDADES TENDIENTES A OPTIMIZAR LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y A RENTABILIZAR LAS INVERSIONES .....	42
8.4.	LA GESTIÓN DE DIRECCIÓN.....	42

8.5.	DE LAS CONDICIONES EN QUE SE CELEBRAN ESAS OPERACIONES Y CONTRATOS ....	43
9.	DE LA REVISORÍA FISCAL .....	45
9.1.	CALIDADES .....	45
9.2.	REMUNERACIÓN .....	45
9.3.	FUNCIONES .....	46
9.4.	PERÍODO .....	46
10.	SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS.....	47
11.	VIGENCIA, ALCANCE, INTERPRETACIÓN E INFORMES .....	49

## **1. INTRODUCCIÓN**

La Fundación Social, partiendo de su propia realidad, en el marco de su Legado<sup>1</sup> y en su interés por hacer explícito su compromiso frente a sus prácticas de gobierno corporativo, por medio de este documento señala los principios que rigen su actuación en relación con: sus órganos de gobierno; los socios que comparten con ella la participación en el capital de las entidades que hacen parte de su Organización; las autoridades; sus inversionistas, Administradores y Directores, colaboradores y proveedores, así como con quienes lo son de las entidades que hacen parte de su Organización; los beneficiarios de sus proyectos sociales directos; y los clientes de las entidades que hacen parte de su Organización.

Este documento, denominado Código de Gobierno de la Fundación Social señala los principios que rigen la administración de la Entidad en atención a su Legado y al cumplimiento estricto de las leyes y de sus estatutos<sup>2</sup>. El mismo constituye un desarrollo de la unidad de propósito y dirección, como característica esencial del Grupo Empresarial que ella lidera y, en consecuencia, es el marco y referente obligado de sus Empresas, quienes a través de sus órganos competentes lo adoptarán realizando las precisiones a que haya lugar en razón del objeto propio de cada una. Adicionalmente, el mismo podrá ser referencia para las Entidades que sin ser parte de su Grupo Empresarial, han adherido a sus principios.

Este documento no es una recopilación de reglas puntuales en relación con gobierno corporativo, ni atiende a estándares ajenos a la realidad de la Organización; es un conjunto de principios que son el resultado de su propia experiencia de más de cien años de actividad, de su estructura estatutaria, de su condición de Matriz de un Grupo Empresarial, de su naturaleza jurídica y sobre todo de su Legado.

En la Fundación Social y sus Empresas el gobierno corporativo se traduce en el sistema interno de valores y principios que se manifiestan en una Cultura Organizacional y que, a su vez, se traduce en normas, acuerdos, tradiciones, prácticas, comportamientos decantados con el transcurrir del tiempo, documentados o no, originados tanto en el ejercicio autónomo de su libertad de autodeterminación como en el cumplimiento de la Ley.

Conforme a tal sistema interno, la Organización liderada por la Fundación Social es administrada con una alta competencia profesional, responsabilidad, eficiencia y conforme a los principios de la cultura organizacional, para el logro de su objeto, que no es otro que el de trabajar por superar las causas estructurales de la pobreza en Colombia para construir una sociedad justa, solidaria, productiva y en paz, a través del logro de cada uno de los objetos específicos de las Entidades que la conforman.

Lo anterior, de manera tal, que se preserven e incrementen y estimulen con éxito, a través del tiempo, los intereses que en la Organización tienen: la sociedad en general, las poblaciones beneficiarias de los programas de intervención social directa adelantados por la Fundación Social;

---

<sup>1</sup> Documento adoptado el 4 de julio de 2006 como consta en el Acta 645 del Consejo Social.

<sup>2</sup> El Legado, la ley y los estatutos se entienden incorporados a este documento sin requerir una transcripción de sus textos.

los clientes de las Empresas que la conforman; sus colaboradores; quienes como accionistas participan en el capital de sus Empresas;, sus proveedores y el Estado.

El Código de Gobierno Corporativo de la Fundación Social constituye un documento articulador en el que se señalan explícitamente, como antes se anotó, los principios que rigen la administración de la Organización, haciendo alusión a las referencias documentales y no documentales en las que se concretan tales principios dentro de la Organización. De manera excepcional, en este documento se presentan declaraciones que no encuentran desarrollo normativo externo o interno; en estos casos, el propio código se constituirá no sólo en un documento articulador, sino en una fuente normativa, según el alcance que se menciona al final del mismo.

Dado el carácter de documento articulador del Código de Gobierno Corporativo de la Fundación Social, cualquier modificación a los principios que rigen la administración de la Organización, que se encuentren o no documentados, se entienden incorporadas simultáneamente al Código.

## **2. DE LA ORGANIZACIÓN LIDERADA POR LA FUNDACIÓN SOCIAL**

El concepto de Organización, es más amplio que el concepto legal del Grupo Empresarial por cuanto mediante la utilización del mismo se hace referencia tanto a las sociedades que integran el Grupo Empresarial liderado por la Fundación Social, como a las entidades sin ánimo de lucro que son afines a la Misión de la Fundación y comparten su forma de intervención, según se detalla a continuación:

### **2.1. DEL GRUPO EMPRESARIAL**

Además de ser una Organización no Gubernamental – ONG, la Fundación Social es la matriz de un Grupo Empresarial que controla y/o tiene participación en sociedades de distinta naturaleza y de diversos sectores de la economía.

Ello es así por cuanto la Fundación, conforme a su Legado y a sus Estatutos, tiene como rasgo esencial el ser empresarial. En efecto, la Fundación ha considerado la actividad empresarial como una herramienta fundamental para alcanzar su misión. A través de la misma se busca hacer realidad experiencias concretas de actuación en el mercado con decisiones y formas de actuar inspirados esencialmente en los valores , lo que implica cuestionar desde esos mismos valores y desde la perspectiva de satisfacer el bien común, la forma en que habitualmente se toman decisiones en el campo empresarial, todo lo cual implica en concreto que las empresas desarrollen su objeto y su gestión en orden a buscar producir impactos en cuatro frentes: i) generar riqueza; ii) satisfacer necesidades estratégicas para el desarrollo; iii) construir comunidades y; iv) crear condiciones de inclusión..

En su condición de matriz, la Fundación Social establece la Unidad de Propósito y Dirección de las entidades que hacen parte del Grupo Empresarial que lidera, la cual se concreta, entre otros, en los siguientes aspectos:

- i. Los valores y principios que se irradian desde la Fundación y caracterizan la actuación de sus Empresas.
- ii. La designación de personas de las más altas calidades para desempeñarse en los órganos de dirección de sus Empresas. Lo anterior siempre que ello sea legalmente posible y con la claridad que las personas designadas actúan en forma autónoma e independiente en interés de la Empresa de la cual son administradores.
- iii. El seguimiento permanente de las Empresas, lo cual supone un acompañamiento cercano que se realiza a través de la estructura administrativa de la Fundación en los temas de competencia de cada una de las áreas previstas en dicha estructura.
- iv. La formulación de orientaciones y recomendaciones por parte de la Fundación en relación con los temas relevantes.

- v. La Estrategia de Actuación Corporativa o de Grupo, la cual encuentra sustento en el “Acuerdo Marco de Colaboración para la ejecución y desarrollo de proyectos y actividades comunes o corporativas”, en adelante, Acuerdo Marco<sup>3</sup>, en el cual participa la Fundación y las Entidades que hacen parte de su Organización y constituye el marco normativo conforme al cual las mismas deben desarrollar los proyectos y actividades comunes derivadas de la Actuación Corporativa o de Grupo, las cuales pueden desarrollar directamente o a través de la Fundación Social en calidad de mandataria. Sobre el particular cabe anotar que cuando la Fundación actúa como mandataria, lo hace a título gratuito y presenta las rendiciones de cuentas correspondientes.

## **2.2. DE LAS ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO AFINES A LA MISIÓN DE LA FUNDACIÓN SOCIAL**

Existen entidades sin ánimo de lucro que no hacen parte del Grupo Empresarial pero que por tener afinidad con la Misión de la Fundación Social y por compartir su forma de intervención en la sociedad, han adherido en forma voluntaria a sus principios y políticas y en alianza con ellas y bajo su liderazgo, la Fundación adelanta los Proyectos Sociales Directos en las diferentes regiones del país.

El listado de las Entidades que hacen parte de la Organización liderada por la Fundación Social, puede encontrarse en la página web de la Fundación.

## **3. DE LAS INVERSIONES REALIZADAS POR LA FUNDACIÓN SOCIAL EN OTRAS SOCIEDADES QUE NO HACEN PARTE DE SU ORGANIZACIÓN**

De tiempo atrás la Fundación Social, directa o indirectamente, ha tenido participación en el capital de algunas sociedades; participación que puede clasificarse en dos grupos:

### **3.1. INVERSIONES DE PROPÓSITO ESTRATÉGICO:**

Son aquellas inversiones que la Fundación ha decidido realizar por considerar que las mismas contribuyen o complementan el desarrollo de su actividad o la de las Entidades que hacen parte de su Organización y, en consecuencia, tienen una vocación de permanencia en el tiempo y se realizan en sectores afines al propósito de la Fundación.

Si bien la participación de la Fundación en el capital de tales sociedades puede en algunos casos ser relevante, esta participación no es suficiente ni tan intensa como para que pueda predicarse de tales entidades, la existencia de unidad de propósito y dirección, razón por la cual no hacen parte del Grupo Empresarial que lidera la Fundación.

---

<sup>3</sup> El Acuerdo Marco se suscribió el 30 de abril de 1999 y su actualización más reciente se dio mediante el Otrosí N° 4 de fecha 29 de agosto de 2013.

### **3.2. INVERSIONES OCASIONALES :**

Son aquellas participaciones residuales y minoritarias en el capital de sociedades que la Fundación decidió realizar con determinado propósito particular pero que no complementan o contribuyen a la realización de su actividad ni a la de las Entidades que hacen parte de su Organización. Se trata de inversiones ocasionales , residuales y minoritarias en el capital de tales sociedades, las cuales no hacen parte del Grupo Empresarial y en cuyos órganos directivos no participa la Fundación.

## **4. DE LOS ADMINISTRADORES DE LA FUNDACIÓN SOCIAL**

### **4.1. INTRODUCCIÓN Y PREMISAS**

Sea lo primero explicar la naturaleza jurídica de la Fundación Social, para entender el papel fundamental que en ella juegan quienes se desempeñan como sus Administradores.

La Fundación Social es una entidad sin ánimo de lucro, lo cual comporta dos características fundamentales que la diferencian de las sociedades civiles y comerciales, aún cuando comparte con ellas el tener personalidad jurídica. Primero, no reparte dividendos, y segundo, al liquidarse, el remanente queda afecto al objeto de la entidad, por lo que no es posible retornar a quien participó en su constitución los recursos aportados.

La Fundación Social es del tipo de las fundaciones lo que comporta para ella un rasgo fundamental que la hace diferente de las otras entidades sin ánimo de lucro. En efecto, el sustrato de una fundación es la afectación de un patrimonio a la efectiva realización de un fin de beneficencia pública, de utilidad común o de interés social<sup>4</sup>. A partir de lo cual es posible señalar que el único “dueño” del patrimonio es su finalidad, que además tiene el carácter de irrevocable.

Para velar por el cumplimiento de dicha finalidad, los estatutos de la Fundación han previsto la existencia de dos Consejos, uno denominado Consejo Social y otro denominado Consejo Directivo, ambos conformados de manera independiente. El Consejo Social es el máximo órgano de la Fundación y en consecuencia, es el que determina, en el marco del Legado, la orientación general de todo el quehacer de la Fundación Social. El Consejo Directivo por su parte, en el marco de la orientación determinada por el Consejo Social, es el órgano que dirige las materias administrativas, económicas y financieras de la Fundación. Ciertos asuntos especiales señalados en los Estatutos, se han asignado a la Sala General que se conforma con la reunión de los integrantes de los Consejos Social y Directivo.

---

<sup>4</sup> Literal C del Artículo 3 del Decreto Distrital 059 de 1991 del Alcalde Mayor de Bogotá.



Adicionalmente, en los Estatutos de la Fundación está previsto otro órgano de gobierno que es el Presidente, quien en el marco de la orientación determinada por el Consejo Social y en el marco establecido conforme a sus competencias por el Consejo Directivo, es el encargado de ejecutar las políticas, proyectos y programas trazados por los Consejos.

## **4.2. DE LOS CONSEJOS DE LA FUNDACIÓN SOCIAL**

### **4.2.1. CALIDADES DE LOS CONSEJEROS**

Los miembros que conforman cada uno de los Consejos, deben ser personas que aparte de sus condiciones personales y profesionales, participen del fin último de la Fundación Social y tengan la capacidad de asumir un compromiso social acorde con los principios que rigen la vida de la Entidad. Se procura que los Consejos sean integrados en su totalidad por miembros independientes, es decir, ajenos a la que en su momento corresponda a la Administración de la Fundación Social y las entidades que hacen parte de su Organización. Incluso, sobre el particular existe una regla en los Estatutos de la Fundación que establece que el carácter de miembro de Consejo es incompatible con cualquier otro cargo en la Fundación o en las entidades que hacen parte de su Organización, salvo autorización del respectivo Consejo.<sup>5</sup>

Los miembros de los Consejos y el Presidente son personas que cumplen a cabalidad los principales deberes que se predicán de los administradores, son ellos diligencia y lealtad. En virtud del primero cuando actúan están íntimamente convencidos de que lo hacen en provecho de la Organización y que su decisión es la adecuada; en virtud del segundo, el Consejero y/o el Presidente antepone los intereses de la Organización a otros que sean ajenos a aquella, incluso a los propios.

Cada nominador, llámese Consejo Social (para nominar candidatos a integrar el Consejo Directivo) o Sala General (para nominar candidatos a integrar el Consejo Social)y, según corresponda, en atención a las circunstancias de la Fundación Social y a las características de cada órgano, considera perfiles específicos de candidatos, que permitan la conformación de órganos multidisciplinarios en los que se enriquezcan con puntos de vista diversos las discusiones, y así mismo el Consejo Social al designar por cooptación a un nuevo miembro tiene en cuenta tal consideración.

El Consejo Social en el marco de su competencia estatutaria ha establecido un Sistema de Selección de Consejeros, tanto del Consejo Social como del Consejo Directivo, elaborado a partir de una metodología rigurosa que partió de la definición de los retos de cada Consejo y las características mandatorias y deseables que debían tener los Consejeros de cada Órgano. Así, se definió el perfil de cada uno de los Consejos como órgano y de los consejeros de uno y otro Consejo. Las características propias del perfil de los Consejeros se agrupan en personales, competencias directivas, conocimientos, educación y experiencia.

---

<sup>5</sup> Artículo 56 de los Estatutos de la Fundación Social.

El Sistema de Selección de Consejeros es administrado de manera permanente por un Comité de Apoyo del Consejo Social, cuya función es proponer el análisis de perfiles y mezclas idóneas de perfiles de cada Órgano, proponer listas de precandidatos y dirigir el proceso de profundización en el conocimiento de precandidatos.

Para el efecto, la Entidad cuenta con una herramienta que soporta la metodología definida y que permite la confrontación de candidatos frente al perfil y la construcción de una base de datos con los nombres de los posibles candidatos.

Los Estatutos establecen unas pautas para efectos de la determinación de incompatibilidades, inhabilidades y limitaciones relativas a los Consejeros. Se destacan, además de la referida con anterioridad, las incompatibilidades derivadas del desempeño de actividades que impliquen o puedan implicar conflictos de interés con la Fundación Social o las Entidades que hacen parte de su organización; la imposibilidad de contar de manera simultánea con miembros del Consejo ligados por matrimonio o parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad, segundo civil y primero de afinidad, salvo autorización del Consejo. Así mismo, los Estatutos establecen inhabilidades y limitaciones a los Consejeros tales como la restricción para intervenir en negocios que hayan adelantado o conocido en el desempeño de sus funciones; la prohibición de revelar información sobre operaciones, planes o iniciativas de la Entidad y usar la información privilegiada a la que tienen acceso para fines distintos a las actividades propias de su cargo, entre otras.

#### **4.2.2. NOMINACIÓN DE LOS CONSEJEROS**

La Fundación Social, conforme a sus disposiciones estatutarias, ha adoptado el sistema de cooptación como aquel que permite la designación de los integrantes del Consejo Social. Para el desarrollo adecuado y moderado del sistema de cooptación, el Consejo Social debe tener en cuenta, el listado de candidatos que para el efecto elabora, la Sala General. Así mismo, y de conformidad con los estatutos, los miembros del Consejo Directivo son de libre nombramiento y remoción por parte del Consejo Social.

Para dar continuidad, solidez y consistencia a la actuación de los Consejos se han establecido períodos estatutarios de 4 años para los miembros del Consejo Social y de 1 año para los miembros del Consejo Directivo, con posibilidad de reelección, dentro de ciertos límites, de manera que permitan a cada Consejero un conocimiento profundo de la Organización y su forma de ser; así mismo, se ha evitado que el período de dos o más integrantes del Consejo Social venza a la vez, a través del establecimiento de períodos independientes para cada Consejero y con fechas de nombramiento escalonadas.

Las votaciones relativas a designaciones de integrantes de los Consejos son individuales y secretas tal como lo establecen los estatutos de la Fundación. El Consejero a quien se vence su periodo así como el Consejero cuya remoción se discute, no toma parte en la discusión ni en la votación del punto específico relativo a la elección del nuevo miembro o a su remoción, según corresponda.

### **4.2.3. RESPONSABILIDADES Y DERECHOS DE LOS CONSEJEROS**

Cada uno de los miembros de los Consejos al aceptar su designación asume un compromiso con la Organización y, en consecuencia, con su obra y su Legado y, de igual manera, la Fundación asume un compromiso frente a cada uno de los miembros de los Consejos.

Así, la designación de un nuevo miembro en alguno de los Consejos comporta para el nuevo Director el compromiso de informarse suficientemente sobre la Organización misma, su obra y su Legado, así como sobre las que serán sus responsabilidades como Director; todo lo cual implica el deber correlativo de la Administración de suministrar de manera oportuna y suficiente dicha información.

Los Consejeros en desarrollo del deber de lealtad, deben evitar situaciones que puedan implicar conflictos de interés de orden personal y cuando en desarrollo de su rol, se vean involucrados en una situación de tal índole o tengan dudas sobre si se encuentran o no frente a una, lo deben revelar y abstenerse de participar en la toma de la decisión correspondiente, salvo que haya una autorización previa impartida por la instancia superior, conforme a las reglas de los estatutos.

Es deseable la asistencia de todos los miembros integrantes de los Consejos a todas las reuniones, y por lo mismo los Consejeros adquieren el compromiso de asistir a las reuniones que se programen y de participar en ellas. Para ello, la Administración propone en las primeras sesiones de cada año una programación de las diferentes reuniones, sin perjuicio de que pueda haber reuniones adicionales cuando quiera que así lo exijan las circunstancias. Todas las reuniones se convocan con arreglo a los estatutos de la Entidad, procurando la presencia de todos los integrantes de cada Consejo. La inasistencia no justificada y reiterada de los miembros de los Consejos se sanciona conforme lo señalan los Estatutos de la Fundación.

Es un deber de los miembros de los Consejos informarse acerca de los asuntos sobre los cuales toman decisiones, razón por la cual, la Administración asume el compromiso de suministrar a los miembros de los Consejos la información clara, suficiente y pertinente que corresponda, con la oportunidad que sea requerida en atención al asunto, y de manera tal, que se satisfaga plenamente la necesidad de los Consejeros de tomar decisiones debidamente informadas. En desarrollo del deber legal de lealtad predicable de los Consejeros, la información a la que tienen acceso con ocasión de su actuación como tales, adquiere el carácter de confidencial.

#### **4.2.4. REMUNERACIÓN DE LOS CONSEJEROS**

Los miembros de los Consejos Social y Directivo, en atención a su compromiso social, no encuentran en la remuneración monetaria la razón de ser de su participación en tales órganos. Su participación obedece a intereses superiores, dados por su coincidencia con el Legado de la Fundación Social y con el compromiso íntimo con la misión de la misma. No obstante, los miembros de los Consejos Social y Directivo reciben una remuneración por cada sesión en la que participan. La remuneración de los miembros de los Consejos Social y Directivo se establece por parte de cada uno de los Consejos, correspondiéndole al Consejo Social fijar la compensación económica de los Miembros del Consejo Directivo y viceversa y en atención a criterios objetivos referidos al valor estimado para remunerar a los Miembros de órganos directivos de las entidades que hacen parte de su Organización y a las responsabilidades que asumen. Tal suma se indexa cada año conforme a parámetros objetivos.

Así, en el trámite de decisión del monto de la remuneración, ningún integrante de los Consejos, participa en la decisión sobre su propia remuneración o la de su Consejo, manteniéndose al margen frente a tal discusión.

La remuneración a los miembros de los Consejos en principio es superior a la de los miembros de los órganos de dirección de las entidades que hacen parte de la Organización.

#### **4.2.5. FUNCIONAMIENTO DE LOS CONSEJOS**

##### **4.2.5.1. Convocatoria y asistentes**

Como se anotó antes, es deseable la asistencia de todos los integrantes de los Consejos a sus reuniones tanto ordinarias como extraordinarias. En atención a lo anterior, la Administración propone a cada Consejo una agenda de las reuniones ordinarias. Con ello se logra separar de manera anticipada las fechas y horas de las sesiones, de manera que los Consejeros y la Administración puedan organizar con antelación su agenda sin afectar la asistencia.

Aún así, las reuniones ordinarias y extraordinarias, se convocan con la debida antelación, que en todo caso no es menor a la establecida como mínima por los Estatutos, y se procura que tal antelación sea suficiente en atención a los temas a tratar, los cuales a su vez son anunciados cuando se considera que precisan una preparación especial por parte de los Consejeros.

No obstante, los temas indicados en la convocatoria o los propuestos por la Administración al comienzo de cada sesión, los Consejos tienen la posibilidad de proponer y tratar temas diferentes o adicionales.

Está previsto que a todas las sesiones del Consejo Social sea convocado el Presidente o en su defecto el Vicepresidente del Consejo Directivo para que tenga la oportunidad de participar con voz pero sin voto, así como, que a todas las sesiones del Consejo Directivo sea convocado el Presidente del Consejo Social o en su defecto el Vicepresidente del Consejo Social para que tenga la oportunidad de participar con voz pero sin voto. En todo caso, se procura, cuando quiera que no pueda asistir ni el Presidente ni el Vicepresidente del Consejo Social o Directivo, a las reuniones del Consejo Directivo y Social respectivamente, que participe de la reunión un Consejero designado por el Presidente que no puede asistir.

La convocatoria así efectuada apunta a garantizar la posibilidad de asistencia de los Presidentes de uno y otro órgano a las reuniones del otro. Lo cual apunta a la armonización de los dos órganos colegiados así como a la coordinación e interacción entre ellos; de igual manera, tal presencia constituye una herramienta que facilita la complementación de las visiones con las que cada uno de los Consejos aborda los temas que son de su competencia.

La convocatoria puede ser efectuada por el Presidente de la Fundación Social, el Presidente del Consejo que corresponda o el Revisor Fiscal. En todo caso, la misma puede obviarse cuando todos los Consejeros asistentes a una reunión, acuerden, en el marco de la misma, la fecha y hora de una siguiente reunión. También se puede renunciar por parte de los Consejeros al término de la convocatoria, en aras de la dinámica y de las necesidades del Consejo. La presencia de los miembros del Consejo en la reunión implica salvo manifestación expresa en contrario renuncia al derecho a ser convocado, así como al término de la convocatoria.

Adicionalmente, está previsto que el Presidente de la Fundación, asista a todas las reuniones de los Consejos y a la Sala General con voz y sin voto. Esto a menos que el respectivo Consejo disponga la no asistencia del Presidente de la Fundación para la consideración de su destitución, la evaluación de su desempeño o su remuneración.

#### **4.2.5.2. Periodicidad**

Los Consejos se reúnen con la frecuencia que sea requerida de acuerdo con las circunstancias de la Entidad, pero, de manera ordinaria, al menos doce veces al año, como lo señalan los estatutos, en lo posible, una vez por mes. Las reuniones frecuentes de los Consejos garantizan continuidad y profundidad en los asuntos que son sometidos a su consideración y que son objeto de sus decisiones.

### **4.2.5.3. Toma de decisiones**

#### **4.2.5.3.1. *Procedimiento***

Las decisiones que toman los Directores en cada uno de los Consejos o en la Sala General, según corresponda, son suficientemente informadas y ajenas a intereses distintos a los de la Organización.

Se procura que las decisiones se tomen por consenso, sin que por tal interés se restrinja el hecho de que puedan existir diferencias o disidencias en relación con alguna decisión, caso en el cual se harán las anotaciones correspondientes en el acta respectiva, tal como lo señala la Ley. En efecto, cada Consejero tiene la posibilidad de dejar constancia del sentido de su voto y de las razones del mismo si así lo considera.

Para promover las decisiones consensuadas se ha optado porque el parámetro para determinar el quórum decisorio sea el de la mayoría de los miembros presentes en la reunión salvo en los casos en que los Estatutos o la Ley precisan una mayoría especial.

Ciertas decisiones relacionadas con la marcha de la Fundación se toman en Sala General, habida cuenta que se ha previsto que deban ser asumidas en un marco integral en el que confluyan las reflexiones propias de cada uno de los Consejos, y en la medida en que se ha visto que un consenso de los dos órganos en torno a ellas resulta de gran valor. Se trata de decisiones relevantes para la Fundación: la consideración de los estados financieros de fin de ejercicio, la designación del revisor fiscal y la determinación de sus honorarios, la consideración del informe de labores y del balance social, la aprobación de reformas estatutarias, la disolución y liquidación de la entidad, la consulta sobre la remoción de un miembro del Consejo Social y la elaboración de la lista de candidatos para conformar el Consejo Social.

Algunas decisiones se encuentran atribuidas al Consejo Directivo, pero precisan para hacerse efectivas el acuerdo final del Consejo Social desde su perspectiva. Tales decisiones se refieren a la estrategia de inversión, desinversión, expansión o contracción de la Organización; las operaciones que impliquen el ingreso de empresas o la creación de nuevas empresas; las operaciones que impliquen el retiro de empresas o su terminación; las asociaciones con terceros; la aprobación del presupuesto de la Fundación; y la formulación de la estrategia empresarial de la Fundación.

También hay ciertas decisiones para las que se precisa haber oído al otro órgano, tales como el nombramiento y la destitución del Presidente de la Fundación y del liquidador de la Fundación.

Cuando quiera que se tratan en los Consejos temas relevantes, las decisiones relativas a ellos, por regla general no son tomadas de manera inmediata, sino que su discusión y análisis llevan más de una sesión, razón por la cual, en principio, tales temas cuentan con mayor tiempo para su estudio por parte de los Consejeros.

#### **4.2.5.3.2. Actas**

Como lo señalan los estatutos de la Fundación, todos los actos, decisiones y deliberaciones, tanto del Consejo Social, como del Consejo Directivo, como de la Sala General, se consignan en actas que se llevan conforme lo indican las normas legales y los estatutos.

Los Consejeros revisan en su integridad las actas antes de que éstas sean transcritas al libro correspondiente, a fin de solicitar que se hagan en ellas las modificaciones a que haya lugar. De esta manera, el acta constituye una constancia fiel y completa de lo acontecido en la reunión. Es reiterada la práctica según la cual las actas sean leídas en su totalidad previamente y consideradas en la reunión siguiente, sin perjuicio de que también ocurra al final de la sesión correspondiente o a través de una comisión aprobatoria, según lo estime más conveniente el respectivo Consejo o la Sala.

Las actas son redactadas de manera sencilla y clara, de forma tal que se facilita su adecuado entendimiento. En ellas se hacen todas las anotaciones que resultan pertinentes y con la suficiencia necesaria se señalan allí las conclusiones que fundamentan la toma de decisiones.

#### **4.2.5.3.3. Información soporte**

Aparte de lo indicado a punto de los derechos y deberes de los Consejeros en relación con la información para la toma de decisiones, cada Consejo puede, en virtud de la Ley y como máximo órgano en los temas de su competencia, acudir a asesores expertos en caso de que el tema lo amerite, y apoyarse en los órganos o personas que estime pertinentes para los temas que considere requieren tal apoyo. Una decisión sobre la necesidad de tal asesoría o apoyo se toma por la mayoría estatutaria general.

Sin perjuicio de lo anterior, cada Consejero puede, en desarrollo de las reuniones, requerir de la Administración la información que precise pertinente para tomar una decisión.

Es pertinente indicar que ha sido una práctica usual que el Presidente de la Fundación proponga a los Consejos invitar a sus sesiones a las personas del nivel directivo de la Fundación que por su experiencia o por su afinidad con ciertos temas puedan efectuar presentaciones de orden técnico e incluso aportar elementos y

opiniones para ser considerados por los Consejeros que les permitan profundizar en sus reflexiones.

Los soportes de las decisiones tomadas en los Consejos se archivan como anexos de las actas cuando quiera que no se incorporan en el texto de las mismas. Tales anexos se archivan de manera ordenada, de forma que se facilita la consulta que de los mismos se haga con posterioridad.

#### **4.2.5.3.4. Conflictos de interés**

En desarrollo del deber de lealtad que asume cada Consejero, como se ha mencionado antes, para cada uno de los integrantes de los Consejos prevalece el interés de la Organización sobre el propio o el de terceros, y en atención a ello, y para garantizar que las decisiones se toman atendiendo exclusivamente a los intereses de la misma, cada Consejero se compromete a informar de manera oportuna y suficiente al Consejo que corresponda el conflicto de interés en el que pueda estar incurso, absteniéndose de participar en la toma de la decisión que corresponda, salvo que haya una autorización previa impartida por la instancia superior, conforme a los estatutos.

La Entidad cuenta con unos principios y ha establecido reglas de conducta que deben observar todos los colaboradores de la Fundación, así como los miembros de los Consejos Social y Directivo. Está previsto que la Entidad adopte un código de conducta que haga explícitos los principios y reglas de conducta referidos.

Adicionalmente, los Estatutos de la Fundación establecen ciertas reglas que propenden por prevenir conflictos de interés<sup>6</sup>; en efecto, aparte de la incompatibilidad de la calidad de Consejero con otros cargos en la Fundación o en las Entidades que hacen parte de su Organización, cada Consejo puede establecer limitaciones respecto de contratos con sus miembros, con el Presidente de la Fundación, con los Vicepresidentes, con sus familiares, limitaciones que se mantienen durante el ejercicio del cargo y un año más.

En el texto estatutario se establece como deber expreso para los miembros de los Consejos informar los negocios que tiene con la Fundación o con las Entidades que hacen parte de su Organización una vez son elegidos o designados como tales. Además se señala de manera explícita que los Consejeros procurarán que en sus actuaciones en relación con la Fundación o las Entidades que hacen parte de su Organización no se presenten situaciones que puedan configurar conflictos de intereses de orden personal.

---

<sup>6</sup> Artículo 55 de los Estatutos de la Fundación Social



## **4.3. DE LOS OTROS ADMINISTRADORES DE LA FUNDACIÓN SOCIAL**

Los Administradores de la Fundación Social, son aquellas personas que desempeñan funciones de alta dirección en la Fundación Social y se refieren específicamente, para los efectos de este documento, al Presidente y a los Vicepresidentes. No obstante, algunos apartes de este capítulo le pueden ser aplicables a otras personas cuando quiera que asuman el rol de representantes legales de la Fundación.

### **4.3.1. CALIDADES**

Los Administradores de la Fundación, deben ser personas que aparte de sus condiciones personales y profesionales, participen del fin último de la Fundación Social y tengan la capacidad de asumir un compromiso social acorde con los principios que rigen la vida de la Entidad. Los Administradores son personas que cumplen a cabalidad los deberes de diligencia y lealtad. En virtud de la primera, cuando un Administrador actúa está íntimamente convencido de que lo hace en provecho de la Fundación y las entidades que hacen parte de su Organización y que su decisión es la adecuada; en virtud de la segunda, el Administrador antepone los intereses de la Fundación y de las entidades que hacen parte de su Organización a otros que sean ajenos a aquella y a éstas, incluso a los propios. Estos deberes considerados principales se predicen de los Administradores de la misma manera como se predicen de los miembros de los Consejos Social y Directivo.

### **4.3.2. NOMINACIÓN**

Atendiendo a las calidades que deben tener las personas que se desempeñen como Administradores, conforme a los Estatutos de la Fundación, corresponde al Consejo Social, oído el parecer del Consejo Directivo, nombrar y remover al Presidente, así como a un primer y segundo suplente del Presidente, quienes junto con el éste, actúan indistintamente como representantes legales de la Fundación. Así mismo, corresponde al Consejo Social, previa propuesta efectuada por el Presidente, nombrar a los Vicepresidentes de la Entidad, así como removerlos.

Adicionalmente, el Consejo Social, conforme a los estatutos, puede nombrar un representante legal que no sea suplente del Presidente, pero que pueda representar a la Fundación en todos los trámites judiciales, extrajudiciales y administrativos, lo que incluye la posibilidad de representar legalmente a la entidad en todo tipo de trámites frente a las autoridades judiciales y administrativas y frente a particulares que ejerzan funciones públicas, y que pueda otorgar poderes o autorizaciones para atender tales trámites.

Entre tanto, corresponde al Consejo Directivo fijar la remuneración del Presidente y los Vicepresidentes de la Fundación.

En consecuencia, el Consejo Social de la Fundación Social señala la Política para la nominación de los Administradores, al tiempo que fija la política de evaluación para el

Presidente y los Consejos de la Fundación. El Consejo Directivo por su parte, establece la Política para la remuneración de los Administradores de la Fundación Social.

### **4.3.3. REMUNERACIÓN**

El Consejo Social de la Fundación Social establece la Política de Remuneración Justa de todos los colaboradores de la Organización. A su vez, el Consejo Directivo para cada año adopta las decisiones correspondientes en el marco de la Política establecida por el Consejo Social y atendiendo a las circunstancias particulares de la Organización y su entorno.

Para efectos de la aplicación efectiva de las políticas antes referidas, las Entidades de la Organización han acordado un modelo de actuación corporativa del que todas son responsables y en cuyo marco, entre otras actividades, se administran los procesos de gestión del talento humano.

### **4.3.4. EVALUACIÓN**

El informe de labores permite evaluar y controlar la gestión de los Administradores.<sup>7</sup> Cada año, durante los primeros cuatro meses, ese informe es presentado a la Sala General para su consideración.

Como parte del informe de labores se presenta el Balance Social que también es considerado por la Sala General en los primeros cuatro meses del año y que constituye una herramienta de gestión que busca medir el impacto que el instrumento empresarial de la Fundación tiene, de cara al cumplimiento de su Misión y de sus objetivos estratégicos. En tal virtud, el Balance Social también es un insumo relevante para evaluar la gestión de la Administración.

Los Consejos, de manera permanente, en sus reuniones ordinarias y extraordinarias, reciben informes de la Administración referidos a temas variados sobre la marcha de la Organización, y por lo mismo, en desarrollo de tales sesiones, con ocasión de los comentarios y observaciones de los Directores, se evalúa la gestión de la Administración.

### **4.3.5. RESPONSABILIDADES Y DERECHOS**

Cada Administrador, al aceptar su designación, asume un compromiso con la Entidad y, en consecuencia, con su obra y su Legado y, de igual manera, la Entidad asume un compromiso frente a cada uno de sus Administradores.

Así, la designación de un Administrador comporta para éste el compromiso de actuar con diligencia y competencia y con absoluta lealtad.

---

<sup>7</sup> Artículos 45 y 46 de los Estatutos de la Fundación Social.

Es en razón de su deber de actuación diligente y competente el Administrador adquiere el compromiso de informarse suficientemente sobre la Entidad misma, su Obra y su Legado, así como sobre las que serán sus responsabilidades estatutarias y aquellas propias de su cargo. El Administrador, toma decisiones luego de tener suficiente información y por las razones que en su concepto resultan suficientes.

En la ejecución de las estrategias y directrices determinadas por los Consejos Social y Directivo, los Administradores, deben actuar de manera razonablemente cuidadosa, diligente y técnica, y por lo mismo asumen un compromiso de mantener altos estándares de calidad en el desarrollo de sus labores que les permitan obrar en la conciencia de actuar de la manera más adecuada en favor de los intereses y fines de la Entidad.

Este deber de cuidado del Administrador implica para la Entidad un deber correlativo consistente en procurarle las herramientas necesarias para el adecuado desempeño de sus funciones.

En razón de su deber de lealtad, que es asumido frente a la Fundación y las entidades que hacen parte de su Organización, los Administradores adquieren el compromiso de actuar con la firme convicción de estar dentro de los parámetros establecidos por la Ley y los Estatutos. Como consecuencia de tal deber, los Administradores asumen el compromiso de revelar suficientemente las situaciones de conflictos de interés que los puedan afectar en desarrollo de sus cargos cuando quiera que las mismas se han evidenciado o han debido evidenciarse de su parte y adquieren el deber de abstenerse de participar en la toma de decisión que corresponda o en la ejecución de la misma cuando se presentan tales situaciones de conflicto de interés.

El compromiso de lealtad de los Administradores también comporta el mantenimiento de la discreción y reserva sobre los asuntos de la Organización y la prohibición de competir con las Empresas que hacen parte de la Organización liderada por la Fundación.

El Administrador tiene derecho a que toda su gestión sea evaluada y remunerada de manera justa y por lo mismo, debe rendir los informes correspondientes a través de los mecanismos legales y estatutarios dispuestos para tal fin.

#### **4.3.6. CONFLICTOS DE INTERÉS**

En desarrollo de su deber de lealtad, los Administradores actúan en el único y exclusivo interés de la Fundación Social. Sus actuaciones permanecen ajenas a otros intereses diferentes, aún los particulares. Este tema encuentra desarrollo expreso en los Estatutos de la Fundación, y en el Código de Conducta de la Entidad.

## **5. DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LAS ENTIDADES QUE HACEN PARTE DE LA ORGANIZACIÓN LIDERADA POR LA FUNDACIÓN SOCIAL**

### **5.1. DEL ÓRGANO MÁXIMO**

Corresponde al órgano máximo de cada una de las Entidades que hacen parte de la Organización liderada por la Fundación Social tomar decisiones en relación con la reforma de sus Estatutos o con decisiones que impliquen su reorganización. Sin embargo, dada la trascendencia de este tipo de decisiones se vela por que en primera instancia las mismas sean conocidas y evaluadas por su Matriz.

En las reuniones de los máximos órganos de sus Entidades, la Fundación Social se ha comprometido a respetar los derechos que la Ley concede a los minoritarios que participan con ella en el capital de sus Empresas y, en consecuencia, vela por que el trato que reciben con ocasión y en desarrollo de tales reuniones sea el mismo que reciben los mayoritarios.

Adicionalmente, la Fundación Social propende porque en cada una de sus Entidades las decisiones que toma el órgano máximo sean plurales y democráticas; en atención a lo cual promueve que en las reuniones de tal órgano tomen parte todos los que participan en su capital.

En particular, la Fundación Social promueve que a partir de la convocatoria efectuada en debida forma quienes participan en el capital de sus Empresas como accionistas minoritarios puedan ejercer libre y completamente su derecho de inspección y participar sin restricción alguna en la toma de decisiones del máximo órgano social. Para el efecto, la Fundación fomenta que se realicen convocatorias, con suficiente antelación, por los medios más adecuados e idóneos aún en exceso de los establecidos legal y estatutariamente cuando se vea conveniente hacerlo.

### **5.2. DE LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN**

Los integrantes de los Órganos de Dirección de las Entidades de la Fundación Social, en su rol no representan los intereses de un accionista, ni siquiera los del accionista que los postuló, sino que obran en atención a los intereses propios de la Entidad correspondiente, con autonomía y desarrollando de manera plena el objeto social de dicha Entidad, pero en el marco de la unidad de propósito y dirección fijado por la Fundación Social, lo que implica un compromiso de los Órganos de Dirección de las Entidades frente a la Obra de la Fundación Social y su Legado.

#### **5.2.1. NOMINACIÓN**

Para la Fundación Social, es fundamental la participación de personas de las más altas calidades personales y técnicas en los órganos directivos de sus Entidades. Por lo mismo, cuando quiera que la Fundación Social propone en los órganos máximos de sus Entidades candidatos para conformar los órganos directivos de las mismas, presenta el perfil de los mismos con el fin de que exista información suficiente y oportuna que permita a las otras

personas que participan en el capital de la entidad respectiva conocer la trayectoria y capacidades de los candidatos.

De cualquier manera, para desempeñarse en Juntas Directivas o Consejos Directivos de sus Entidades, la Fundación Social, propone personas que aparte de sus condiciones personales y profesionales, participen del fin último de la misma y tengan la capacidad de asumir un compromiso social acorde con los principios que rigen la vida de la Entidad. Adicionalmente, toma en cuenta para postular candidatos la especialidad y trayectoria de cada uno en atención al negocio propio de la Entidad que corresponda, de manera tal que considere que su aporte es valioso para los intereses de la misma. Así, la Fundación Social procura que los órganos de dirección de sus Entidades sean multidisciplinarios.

Adicionalmente, la Fundación ha propendido por la participación de miembros independientes en la conformación de cada órgano directivo de las Entidades que hacen parte de su Organización aun cuando a éstas no les sea exigible legalmente una participación mínima de miembros con tal carácter.

Cuando quiera que la Ley exige una participación mínima de miembros independientes<sup>8</sup> en el órgano de dirección de una de las Entidades de la Organización, se da cumplimiento a la norma, pero en todo caso, cuando se prevé conveniente, la Fundación Social procura la participación de un número aún mayor de miembros independientes en la conformación de los órganos de gobierno y dirección de las Entidades.

Así mismo, ha sido parte de su filosofía de gobierno el que en los órganos de dirección de las Entidades de la Organización no participen miembros internos, es decir, funcionarios o contratistas de la misma Entidad.

La presencia de miembros externos<sup>9</sup> en las Órganos Directivos de las Entidades que hacen parte de la Organización liderada por la Fundación Social es una práctica recurrente. Siendo pertinente indicar que tales miembros actúan en exclusivo interés de la Entidad cuyo Directorio conforman, en atención a lo que establece la Ley en relación con los deberes de cuidado y lealtad que deben observar, pero permiten que al interior de cada Entidad se desarrolle de manera efectiva la misión de la Fundación Social y se ejecute de manera concreta y armónica la Obra Social de la Fundación a través de sus instrumentos de intervención.

En los eventos en que se ha visto positiva la vinculación de terceros al capital de las Empresas de la Fundación, la misma ha estado abierta a la posibilidad de que si existe el

---

<sup>8</sup> La independencia de los directores en la ley no es un concepto unívoco, razón por la cual para los efectos de este documento cualquiera que sea la noción de independencia dada por la ley aplicará para efectos de establecer los mínimos a los cuales la Fundación Social y sus Empresas se adecuan. En efecto, la Ley 964 de 2005 define a los miembros de junta directiva no independientes de una manera, mientras que el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y su desarrollo a través de la Circular Básica Jurídica tienen una noción diferente de independencia. Cuando quiera que a una Empresa de la Fundación Social o a la propia Fundación les sea aplicable una determinada norma, se toma con precisión el término definido en la norma que resulta predicable para cada Entidad.

<sup>9</sup> Los miembros externos a que se hace referencia son aquellos que sin estar vinculados laboralmente con la Empresa correspondiente, son Directivos de otras Empresas de la Organización.

interés y la experiencia relevante para aportar al direccionamiento de la Compañía, tales terceros postulen miembros a la Junta Directiva. Para ello, la Fundación acuerda con los socios los mecanismos que permitan el acceso de sus postulados al Órgano de Dirección correspondiente.

Finalmente, es pertinente anotar que conforme a los estatutos de la Fundación, son nominados por el Consejo Directivo de la Fundación Social los primeros ejecutivos de las entidades de la Organización<sup>10</sup>. Para ello se siguen los criterios establecidos en los párrafos precedentes para los miembros de los órganos directivos de las entidades de la Organización.

### **5.2.2. RESPONSABILIDADES Y DERECHOS**

Tal como se indicó en relación con los Administradores de la Fundación Social, los miembros de los órganos directivos de las Entidades que conforman su Organización, postulados por la Fundación Social, al aceptar su designación, asumen compromisos frente a la Empresa y frente a la Obra y el Legado de la Fundación Social.

El miembro del órgano directivo postulado por la Fundación Social, asume un compromiso frente a la Organización, de manera que, desde su rol y garantizando el cumplimiento pleno de sus deberes frente a la Entidad a la que se vincula, propende por la máxima coherencia entre el quehacer de la Entidad y la Misión, los principios y valores, así como los objetivos estratégicos definidos por la Fundación Social para su Organización, como expresión de la unidad de propósito a la que se refieren las normas que regulan los grupos empresariales.

El Administrador postulado por la Fundación Social, no sólo se entiende vinculado a la Entidad de la cual en efecto es Administrador, pues también crea un vínculo de otra naturaleza, en el marco del compromiso referido en el párrafo anterior, con la Fundación Social y su Organización.

Por otra parte, la designación de un Administrador comporta para éste el compromiso de actuar con diligencia y competencia y con absoluta lealtad, así como implica unos derechos.

Adicionalmente, en razón de la normatividad que resulta aplicable a cada Entidad, el Administrador asume los compromisos y ejerce las facultades que tal normatividad le impone o le asigna, razón por la cual la Fundación promueve que al momento en que se surta la vinculación de un nuevo director, la Entidad respectiva haga una inducción al mismo que contemple, entre otros temas, información sobre la Entidad, el sector al que pertenece y el marco legal que le es aplicable.

---

<sup>10</sup> Artículo 26 Numeral 8° de los Estatutos de la Fundación Social

### **5.2.3. REMUNERACIÓN**

Los miembros de los órganos directivos de las Empresas de la Fundación Social, son remunerados atendiendo a los criterios que defina el Consejo Directivo de la Fundación Social, tanto para los miembros internos como para los externos de dichos órganos directivos.

Las personas postuladas por la Fundación Social para desempeñarse como miembros de Juntas o Consejos Directivos, no encuentran en la remuneración monetaria la razón de ser de su participación en tales órganos. Su participación obedece a intereses superiores, dados por su coincidencia con el Legado de la Fundación Social y con el compromiso íntimo con la Misión de la misma. No obstante, los Directores reciben una remuneración por cada sesión en la que participan. Tal remuneración se indexa cada año conforme a parámetros objetivos.

### **5.2.4. FUNCIONAMIENTO**

#### **5.2.4.1. Convocatoria**

La Fundación Social procura que los órganos de dirección de las Entidades de su Organización sean convocados con la debida antelación, con indicación de los temas a tratar y, cuando haya lugar a ello, con la información que se estime pertinente para el adecuado desarrollo de la reunión y toma de decisiones.

#### **5.2.4.2. Periodicidad**

Se procura que los órganos directivos se reúnan cuantas veces sea necesario en atención a las circunstancias de cada una de las Entidades. En todo caso, si alguna norma exige una periodicidad mínima para las reuniones, se da cumplimiento a la misma, sin que ello obste para que haya tantas reuniones adicionales como se precisen en atención a las circunstancias de cada Entidad.

#### **5.2.4.3. Toma de decisiones**

La Fundación vela por la independencia, autonomía y objetividad en la toma de decisiones de gobierno de sus Entidades.

Con absoluto rigor, la Fundación Social ha asumido el compromiso de permitir el desenvolvimiento independiente, autónomo, objetivo y profesional de cada una de sus Empresas, especialmente el de aquellas que tienen el carácter de financieras, cuyo objeto es de carácter especial y exclusivo conforme lo señala la Ley.

#### **5.2.4.3.1. Procedimiento**

La Fundación Social se empeña en que las decisiones que tomen los órganos directivos de sus Entidades sean suficientemente informadas y ajenos a intereses distintos a los de la Entidad correspondiente.

Como ocurre en el caso de los Consejos de la Fundación, se procura que las decisiones de los órganos directivos de las Entidades sean tomadas por consenso, sin que por tal interés se restrinja el hecho de que puedan existir diferencias o disidencias en relación con alguna decisión, caso en el cual se hacen las anotaciones correspondientes en el acta respectiva, tal como lo señala la Ley.

Cada compañía establece en su autonomía el quórum deliberatorio y decisorio de la manera que estime más conveniente en atención a sus propias circunstancias, pero siempre en el marco de lo que establece la Ley, de manera tal que se garantice el ejercicio de los derechos que la misma otorga a quienes de manera minoritaria participan en su capital.

#### **5.2.4.3.2. Actas**

Como lo señalan los Estatutos de cada Entidad, todos los actos, decisiones y deliberaciones del Órgano Directivo, se consignan en actas que se llevan conforme lo indican las normas legales y los Estatutos.

Los Directores revisan en su integridad las actas antes de que éstas sean transcritas al libro correspondiente, a fin de solicitar que se hagan en ellas modificaciones a que haya lugar. De esta manera, el acta constituye una constancia fiel y completa de lo acontecido en la reunión. Es reiterada la práctica según la cual las actas sean leídas totalmente y consideradas en la reunión siguiente, sin perjuicio de que también ocurra al final de la sesión correspondiente o a través de una comisión aprobatoria, según lo estime más conveniente el respectivo órgano.

Las actas son redactadas de manera sencilla y clara, de manera tal que se facilita su adecuado entendimiento. En ellas se hacen todas las anotaciones que resultan pertinentes y con la suficiencia necesaria se señalan las conclusiones que fundamentan la toma de decisiones.

#### **5.2.4.3.3. Información Soporte**

El órgano Directivo puede, en virtud de la Ley y como máximo órgano en los temas de su competencia, acudir a asesores expertos en caso de que el tema lo amerite, y



apoyarse en los órganos o personas que estime pertinentes para los temas que considere requieren tal apoyo. Una decisión sobre la necesidad de tal asesoría o apoyo se toma por la mayoría estatutaria que cada Compañía determine en sus Estatutos.

Sin perjuicio de lo anterior, cada Directivo puede, en desarrollo de las reuniones, requerir de la Administración la información que precise pertinente para tomar una decisión.

Los soportes de las decisiones tomadas en los órganos directivos se archivan como anexos de las actas cuando quiera que no se incorporen en el texto de las mismas. Tales anexos se archivan de manera ordenada, de manera tal que se facilita la consulta que de los mismos se haga con posterioridad.

#### **5.2.4.3.4. Conflictos de interés**

En desarrollo del deber de lealtad que asume cada Directivo, como se ha mencionado antes en relación con los miembros de los Consejos Social y Directivo de la Fundación Social, para cada uno de los integrantes de órganos directivos de las Empresas de la Fundación prevalece el interés de la Entidad correspondiente sobre el propio o el de terceros, y en atención a ello, y para garantizar que las decisiones se toman atendiendo exclusivamente a los intereses de la Entidad, cada Director se compromete a informar de manera oportuna y suficiente a la Junta o Consejo que corresponda el conflicto de interés en el que pueda estar incurso, absteniéndose de participar en la toma de la decisión que corresponda.

La Fundación Social promueve que sus Empresas mantengan normas claras relativas al manejo de los posibles conflictos de interés que pudieran presentarse. En el Código de Conducta de las Entidades se encuentran los principios y las reglas de conducta que deben observar todos los colaboradores de la misma, así como los integrantes del Órgano Directivo y demás Administradores. En ese marco, el Código de Conducta de las Entidades debe desarrollar los lineamientos, el sentido y el espíritu del Código de Conducta de la Fundación y, en lo que sea pertinente, su contenido y alcance deberá adecuarse a la realidad concreta y al objeto de cada entidad.

En tales códigos de conducta, que hacen parte integral del sistema de gobierno corporativo, también se incluyen, las regulaciones que sean exigidas por normas específicas para cierto tipo de entidades, como es el caso de las Entidades que participan en la intermediación de valores,<sup>11</sup> o que administran Fondos de Inversión Colectiva<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Decreto 2555 del 15 de julio de 2010 por medio del cual se recogen y reexpiden las normas en materia del sector financiero, asegurados y del mercado de valores y se dictan otras disposiciones.

<sup>12</sup> Decreto 2555 de 2010 y Título VIII circular Básica Jurídica de la Superintendencia Financiera de Colombia.

#### **5.2.4.3.5. Reglamentos de órganos directivos**

En los estatutos de las Entidades de la Organización y en la Ley misma se encuentran las reglas fundamentales relacionadas con el funcionamiento, conformación y alcance de las atribuciones de los órganos directivos.

No obstante, en los casos en que por la naturaleza de la Entidad o el sector en el que la misma se desenvuelve se ha considerado conveniente que el órgano directivo cuente con un Reglamento Interno que recoja los lineamientos relativos a su funcionamiento, la Fundación Social propende por su adopción, difusión y cumplimiento.

#### **5.2.4.3.6. Comités de Apoyo de los órganos directivos**

Los órganos directivos de las entidades de la Organización determinan en el marco de su autonomía y de las necesidades de la Entidad que corresponda, la creación de grupos de apoyo para el cumplimiento de las funciones a su cargo. Estos grupos de apoyo o comités se pueden conformar o no con miembros del órgano directivo, pueden ser de carácter temporal o de carácter permanente, según el órgano directivo lo determine y conforme a la naturaleza del apoyo requerido. En ocasiones los grupos o comités de apoyo son exigidos por la ley como es el caso de los Comités de Auditoría para las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, cuyo funcionamiento, conformación y alcance está definido por las normas correspondientes, En tales casos, la Fundación propende porque se dé estricto cumplimiento a la ley.

## **6. DEL CONTROL INTERNO DE LA FUNDACIÓN SOCIAL**

Para la Fundación Social la cultura de control interno es un elemento esencial del buen gobierno corporativo, razón por la cual la misma propende porque a su interior y al de las Entidades que hacen parte de su Organización se fomente una sólida cultura y un adecuado ambiente de control interno. La Administración y cada uno de los funcionarios de la Fundación, en el marco de sus funciones y atribuciones, son responsables de velar por el adecuado control interno de la Fundación.

La Fundación Social cuenta con una Auditoría Interna, con la cual se pretende hacer más robusto su entorno de control. El control sobre las Unidades de Actividades Compartidas es ejercido por cada una de las entidades que participan en las mismas, razón por la cual y dada la calidad de entidad participante que tiene la Fundación en algunas de esas Unidades, la auditoría interna sobre las mismas la lleva a cabo en virtud de esa calidad. Lo anterior, sin perjuicio de que dicha labor de auditoría se realice en forma coordinada con los demás auditores de las entidades participantes en esas Unidades.

Es preciso anotar respecto del entorno de control que la estructura de la Fundación Social cuenta con áreas que en el marco de sus actividades procuran un seguimiento cercano al quehacer de las entidades que hacen parte de la Organización, así como a los reportes de los órganos de control de las mismas, lo que permite una evaluación temprana de las situaciones relevantes que en ellas se presentan.

Finalmente, es pertinente indicar que la Fundación Social contrata los servicios de revisoría fiscal con firmas de reconocida trayectoria, cuyo alcance permite evidenciar que existan adecuados procesos que permiten a la Fundación cumplir la ley, evitar pérdidas y producir y presentar información financiera que dé buena cuenta de la marcha de la Fundación. La Fundación propende porque las entidades de su Organización contraten los servicios de la misma firma de manera que el espectro de las actividades sean cubiertas de manera integral.

## **7. DE CON QUIENES LA FUNDACIÓN SOCIAL SE RELACIONA EN SU ACTUACIÓN**

### **7.1. INTRODUCCIÓN Y PREMISAS**

La Fundación Social tiene por objeto trabajar por superar las causas estructurales de la pobreza para construir una sociedad justa, solidaria, productiva y en paz. Ha entendido la pobreza como el deterioro en la calidad integral de vida de las personas, derivado de dinámicas de exclusión que la marginan de las oportunidades que la sociedad ofrece.

Para el cumplimiento de su objeto, la Fundación Social emplea dos instrumentos fundamentales por medio de los cuales desarrolla su obra: Los proyectos Sociales Directos y la Actividad Empresarial.

**Los Proyectos Sociales Directos** son el instrumento a través del cual se lleva a cabo un trabajo directo con y para los pobres, en el que, con un enfoque promocional, se construyen condiciones de desarrollo para las comunidades en condiciones de pobreza que se encuentran en un territorio determinado, en la búsqueda de mejorar la calidad de vida y la convivencia en tales comunidades y en la sociedad. Ello se hace a través de la estrategia denominada Desarrollo Integral Territorial.

Para la Fundación Social, **la Actividad Empresarial** se considera un instrumento de intervención social en sí mismo, que tiene como fundamento el compromiso y la adopción de una gestión socialmente responsable inherente a su quehacer; no fuera de él. Así, lo empresarial constituye un elemento esencial de la estrategia de intervención social, de cara a la superación de las causas estructurales de la pobreza, razón de ser de toda la Organización, y no se agota en ser fuente de financiación. En efecto, las empresas de la Fundación Social orientan su actuación a la atención de necesidades estratégicas para apalancar procesos de desarrollo e inclusión de sectores populares que no son atendidos adecuadamente por la oferta tradicional formal, y se conciben como entidades que buscan, a partir de su quehacer e incluso de su gestión diaria, experimentar y vivenciar de manera genuina los valores y principios de la Fundación, con una verdadera vocación de servicio.

Las experiencias concretas y exitosas logradas en desarrollo de cada instrumento se proponen a la sociedad, de manera que puedan ser ejemplo para otros y tenidas en cuenta como referente, en la búsqueda de la construcción de una nueva cultura mucho más basada en la solidaridad, la ética, los valores trascendentes, la búsqueda del bien común y el desarrollo de los sectores marginados.

A continuación se presentan las personas o grupos de personas con quienes la Fundación Social se relaciona en su actuación de acuerdo con los dos instrumentos de intervención propios de la Entidad, siendo pertinente precisar que el orden en que se presentan es puramente metodológico y no obedece a una prelación o jerarquía establecida entre ellos.

## **7.2. EN DESARROLLO DE LOS PROYECTOS SOCIALES DIRECTOS**

### **7.2.1. BENEFICIARIOS DE PROYECTOS SOCIALES DIRECTOS**

#### **7.2.1.1. Calidades**

Conforme al Legado, la historia de la Fundación Social evidencia que su objetivo central es el servicio a los pobres. La Acción con los pobres se asume como una intervención social promocional que supone entre otros, un elemento esencial consistente en que el proceso de cambio de estructuras se debe buscar con los pobres, de tal manera que sean ellos quienes en su autonomía lleguen a ser sujetos de una historia que les compete directamente, generando en la sociedad oportunidades y participación en las decisiones que los afectan, mejorando su calidad de vida. De esta manera la promoción se hace real en la participación.

La pobreza, ha sido entendida por la Fundación, según consta en el Legado, como la ausencia de una vida digna debida a la falta de condiciones y oportunidades adecuadas, tanto en los sujetos como en la sociedad. Ausencia propiciada por las dinámicas sociales e históricas de exclusión o de inclusión precaria.

La Fundación Social tiene especial interés en trabajar con aquellas comunidades pobres en las cuales se presenten actitudes positivas para impulsar un trabajo efectivo. Resulta esencial para la intervención social de la Fundación que existan en la comunidad, grupos o personas con las que se trabaje motivación y compromiso, para lograr la transformación de sus propias condiciones de pobreza, o que demuestren por lo menos estar dispuestos a iniciar un trabajo comunitario.

Así, la intervención social a través de los proyectos directos de la Fundación Social se ha caracterizado por no corresponder a un modelo asistencialista sino que comporta la creación de unas condiciones adecuadas que permitan a las comunidades ser gestoras de su propio desarrollo. “El desarrollo local implica la concertación entre los agentes – individuos y organizaciones – que interactúan en un territorio determinado y la participación permanente, creadora y responsable de las personas que allí viven en un proyecto común de diversas dimensiones con el fin de elevar su calidad de vida, contribuir al desarrollo del país y enfrentar adecuadamente los retos de la dinámica económica”.

#### **7.2.1.2. Trato**

Los proyectos sociales directos han sido entendidos no como una solución total a los problemas que afectan a los pobres, sino como una propuesta que dentro de sus limitaciones y posibilidades busca ofrecer su propio aporte, atendiendo las realidades del país. Esta intervención, como se mencionó antes es de tipo promocional.

La intervención promocional se caracteriza, como lo señala el Legado, entre otras cosas por: intentar afectar las causas estructurales de los problemas de la población atendida

antes que los efectos o consecuencias; comporta la articulación de procesos que se desarrollan en el mediano y largo plazo; atender de manera integral la vida total de las personas y de las comunidades más pobres; buscar dar respuesta eficaz a las necesidades básicas de las poblaciones seleccionadas; y promover la participación de las personas y las colectividades en la construcción de un proyecto social autónomamente orientado.

En tal marco, se desarrolla el tratamiento que la Fundación Social da a las personas y comunidades con las que trabaja. Tal tratamiento no es ajeno a los valores y principios de la Entidad, expresados en su Legado.

En este sentido, los estilos en las relaciones interpersonales tienen presente los valores y principios de su Cultura Organizacional, el respeto por la dignidad humana y otro conjunto de virtudes, capacidades y potencialidades de las personas.

## **7.2.2. ALIADOS COOPERANTES NACIONALES E INTERNACIONALES**

### **7.2.2.1. Calidades**

En desarrollo de su actividad de intervención social a través de los proyectos sociales directos, la Fundación ha encontrado en otras entidades aliados, tanto de carácter nacional como internacional, de índole pública, como privada, que de manera importante contribuyen con recursos monetarios y no monetarios al adecuado desarrollo de las actividades propias del instrumento de intervención social directa.

La Fundación busca concertar alianzas y conseguir recursos para los proyectos que desarrolla con entidades frente a las cuales encuentra identidad de propósito en relación con el objeto o actividad concreta que, en ese marco, se pretende desarrollar. Esas alianzas se establecen con entidades que deben cumplir determinadas calidades, principalmente que se trate de entidades de reconocida idoneidad moral y reputacional y ajustadas a la ley en todas sus actuaciones. Dichas entidades no necesariamente deben ser plenamente compatibles con los principios y valores de la Fundación pero deben coincidir con ella en una comunidad de propósito y objetivos en torno a la alianza concreta de que se trate.

Por regla general, los requerimientos de los gobiernos extranjeros, de las entidades de cooperación de carácter internacional y de los agentes de unos y otras, por una parte, y de las entidades de carácter público nacional y local por otra, suelen ser bastante exigentes, por lo que la Fundación busca que sus procesos y estructuras sean compatibles con los requerimientos de tales cooperantes, sin que por ello se pueda en momento alguno tomar distancia de los lineamientos de administración que caracterizan a la Entidad. La Fundación propende por que los procesos de selección de aliados en los que participa o los que propicia sean transparentes.

### **7.2.2.2. Trato**

La Fundación Social propende por acuerdos y tratos leales, justos y veraces, y en desarrollo de ellos se caracteriza por honrar los compromisos adquiridos en los convenios celebrados con sus aliados cooperantes para el desarrollo de las actividades propias de los proyectos de intervención social directa y en tal medida se ciñe estrictamente a lo que expresan los documentos contentivos de tales convenios y a las normas que puedan resultar aplicables dependiendo del tipo de relación de que se trate.

La Fundación vela por que los recursos provenientes de los aliados cooperantes sean aplicados de manera exclusiva al objeto del contrato con absoluta transparencia, lo que implica, en consecuencia, según los términos acordados con cada cooperante, la presentación de informes y rendiciones de cuentas que dan cuenta de tal aplicación.

Conviene precisar que la búsqueda de aliados y la celebración de acuerdos o convenios con los aliados cooperantes se enmarcan en el modelo de actuación y en los lineamientos de intervención definidos por la Fundación Social.

### **7.2.3. EL ESTADO**

Teniendo en cuenta que existen diferentes acepciones del vocablo Estado, para los efectos de este documento, se designa como tal el conjunto de los poderes públicos organizados y dispuestos por la sociedad, para garantizar a quienes la conforman el ejercicio de sus libertades individuales y la prevalencia del bien común, a cambio de unas restricciones razonables a las mismas. Los principios que rigen al Estado colombiano se encuentran en la Constitución Política y allí mismo también se encuentran sus fines esenciales<sup>13</sup>.

Este entendimiento previo, permite diferenciar la actuación particular y la actuación estatal, con lo que a partir del mismo se hacen explícitos a continuación los principios frente a los cuales la Fundación Social se ha comprometido en su relación con el Estado que se proyecta en diversos aspectos.

En primer término, la Fundación Social es un actor profundamente respetuoso de la ley y de las autoridades que detentan los poderes públicos. En esa medida, como sujeto de derechos y obligaciones ejerce plenamente esos derechos, cumple cabalmente sus deberes

---

<sup>13</sup> El Estado colombiano, tal como está señalado en la Constitución Política de Colombia, es un Estado Social de Derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés común. Adicionalmente el Estado por mandato constitucional, tiene como fines esenciales: Servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia del orden justo. Las autoridades están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia en su vida, honra, bienes, creencias y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales de los particulares.

y obligaciones y, en consecuencia, todas sus actuaciones y comportamientos deben reflejar la plena observancia de la Ley, y el respeto a las autoridades y a los derechos de otros. La Fundación participa, a través de los instrumentos por medio de los cuales desarrolla su obra, en la construcción y desarrollo de las Instituciones y de lo público. Su participación se caracteriza por ser reflexiva y por contribuir a la discusión en el marco del desarrollo de sus instrumentos de actuación inspirada en la satisfacción del bien común, lo que puede implicar incluso ser crítica frente a las instituciones.

La Fundación Social, como entidad de carácter privado, tiene interés en que el Estado cumpla su mandato constitucional y sus fines esenciales. Dado el carácter promocional de la Fundación, la Entidad no pretende suplir las funciones esenciales del Estado, sino que busca llevar a cabo alianzas con éste con el propósito de mejorar la calidad de vida de las comunidades cuyas características deseables se concentran en que las comunidades logren satisfacer sus necesidades materiales y culturales, reconozcan el valor de la vida y puedan participar en la gestión de lo público e interactúen con la institucionalidad

La relación con el Estado está inspirada en los valores y principios de la cultura organizacional. En tal sentido, el propósito de la Fundación es colaborar con el fortalecimiento de la institucionalidad en orden al cumplimiento de los fines esenciales del Estado y orientada al bien común.

En este contexto y bajo esa perspectiva, la Fundación tiene también interés en ser reconocida como un referente o ejemplo para la sociedad en torno a este conjunto de elementos que en la relación con el Estado identifican una actuación transparente, ajustada a la ley, y decidida a colaborar con las autoridades en el logro de objetivos y propósitos como los descritos y, en general, en la prevalencia y satisfacción del bien común.

## **7.3. EN DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL**

### **7.3.1. LOS CLIENTES Y USUARIOS DE LAS EMPRESAS DE LA FUNDACIÓN SOCIAL**

#### **7.3.1.1. Calidades**

Para la Organización, las Empresas cumplen la fundamental tarea de administrar los recursos escasos de la sociedad, con el propósito de devolvérselos convertidos en bienes y servicios para la satisfacción de sus verdaderas necesidades.

Así, la Fundación Social ha orientado de manera preferente su actividad empresarial hacia la atención de necesidades estratégicas, con el fin de apalancar procesos de desarrollo e inclusión de sectores populares. Adicionalmente, la actividad empresarial también está orientada hacia la construcción de eslabones estratégicos que apalancen procesos de desarrollo, diferentes a la oferta directa de productos y servicios.



### **7.3.1.2. Trato**

Los clientes no son un instrumento para la gestión empresarial, sino un fin en sí mismo. La relación con los clientes y la satisfacción de sus verdaderas necesidades son la razón de ser de las Empresas. Es por ello que la Fundación entiende el Servicio como la orientación genuina, deliberada, permanente y estructural a la satisfacción de las necesidades del otro, a partir del conocimiento profundo de tales necesidades.

Entendido así el Servicio, este debe entenderse como un valor en virtud del cual quienes hacen parte de la Organización, en su relación con los clientes, preferentemente con los menos favorecidos, encuentran la oportunidad de trascender y ser útiles.

Es por lo anterior que las Empresas ofrecen productos y servicios con la máxima calidad, que contribuyen efectivamente al mejoramiento de la calidad de vida de sus clientes y dan respuesta a sus reales necesidades.

El trato hacia los clientes y usuarios debe reflejar los valores y principios de la Organización contenidos en el Legado. Esto nace del respeto por la dignidad de la persona, la justicia y la igualdad de oportunidades, que promueven y exigen el respeto de sus derechos y establecen y vigilan el cumplimiento de sus responsabilidades.

Una manifestación evidente de lo anterior es la comunicación clara y transparente de las condiciones de los productos y servicios ofrecidos, que se traduce entre otros en una publicidad veraz y precisa y en una atención efectiva y respetuosa.

Para los casos en los cuales los clientes y usuarios sientan vulnerados sus derechos, las Empresas disponen de mecanismos eficaces para atender sus quejas y reclamos, con criterios éticos, de justicia y oportunidad. La relación con los clientes y usuarios, se fundamenta en los principios de la buena fe comercial y en el marco de tales principios, las Empresas en sus contratos, propenden por una redacción clara, sencilla y precisa de las condiciones en que se desarrollan y se abstienen de utilizar cláusulas que impliquen abuso del derecho. Así mismo, las Empresas han asumido el compromiso de poner a disposición de los clientes y usuarios la información relacionada con la operación correspondiente, de informarles las condiciones de utilización de los productos y servicios que ofrecen, las tarifas y demás cargas derivadas de los mismos.

La información de los clientes que las Empresas conozcan en razón de su relación comercial es manejada conforme a las normas legales.

De acuerdo con las disposiciones legales, las Empresas cuentan con Políticas y procedimientos que les permiten identificar y reportar a las autoridades competentes, la ocurrencia de actividades inusuales para la prevención y detección de conductas delictivas.

## **7.3.2. LOS COLABORADORES DE LA ORGANIZACIÓN**

### **7.3.2.1. Calidades**

La Organización propende por la promoción de una Cultura Organizacional basada en sus valores y principios. Por ello, los colaboradores de la Organización han de ser personas comprometidas con el Legado de la Fundación y sus fines y que compartan sus valores y principios y que contribuyan efectivamente a la construcción y fortalecimiento de las características de la Cultura Organizacional.

La Organización que se confiesa católica, en su pluralismo respeta la diversidad de géneros, razas, condiciones socioeconómicas y filiaciones políticas y religiosas de sus colaboradores.

### **7.3.2.2. Trato**

El trato hacia los colaboradores descansa en los valores y principios contenidos en el Legado. Nace del reconocimiento de la Dignidad de la persona, la justicia, la libertad y autonomía y la solidaridad y la fraternidad, que promocionan y exigen el respeto de sus derechos y establecen y vigilan el cumplimiento de sus responsabilidades.

La Fundación ha escogido el desarrollo de una Cultura Organizacional propia, como el medio para llevar a la práctica, sus valores. Dicha cultura procura el desarrollo integral de las personas, como un fin en sí mismo y como estrategia para el logro de los objetivos institucionales de manera eficiente y productiva.

La remuneración es uno de los pilares para el desarrollo integral de los colaboradores. La Política de Remuneración de la Fundación y las entidades que hacen parte de su Organización establece que la retribución de los colaboradores no es exclusivamente económica dadas las oportunidades de realización integral y la motivación espiritual y trascendente que inspira el trabajo al servicio de los más necesitados, derivado de la Misión organizacional.

La Fundación y sus Empresas también han desarrollado mecanismos que promueven la participación de los colaboradores en la gestión, de acuerdo con sus responsabilidades y con criterios promocionales.

Para los casos en los cuales los colaboradores sienten vulnerados sus derechos ó identifican situaciones relacionadas con posibles prácticas ilegales o no éticas, se dispone de mecanismos y canales para atender sus inquietudes, garantizando su oportuna y efectiva gestión.

La Fundación Social promueve el equilibrio entre el desarrollo y la atención de las responsabilidades derivada del campo espiritual, personal, familiar y laboral de cada uno de sus colaboradores.

### **7.3.3. LOS SOCIOS**

Las acciones de las Empresas que hacen parte del Grupo no se encuentran inscritas en el Mercado de Valores. Son sociedades cerradas y en algunas de ellas participan accionistas minoritarios. En este orden de ideas, la Organización se ha comprometido a respetar con absoluto rigor los derechos que la Ley le otorga a aquellos minoritarios que participan en el capital de tales Empresas.

Como quiera que la situación de alguna de las sociedades de la Organización puede cambiar, es decir, puede suponer la cotización de sus acciones en el Mercado de Valores, la Fundación Social se compromete a dar cumplimiento a las normas que resulten aplicables y a brindar las garantías que sean necesarias a los minoritarios para que puedan ejercer de manera efectiva los derechos que les corresponden.

#### **7.3.3.1. Calidades**

En la medida en que las sociedades de la Organización no tengan acciones cotizadas en el Mercado de Valores, la Fundación Social procura que los nuevos socios extraños a su Organización y que participan en las Inversiones de Propósito Estratégico, aún cuando tengan el carácter de minoritarios, sean entidades que deben cumplir determinadas calidades, principalmente que se trate de entidades de reconocida idoneidad moral y reputacional y que se ajusten a ley en todas sus actuaciones. Dichas entidades no necesariamente deben ser plenamente compatibles con los valores y principios de la Fundación pero deben coincidir con ella en una comunidad de propósito en torno a los objetivos concretos de la participación conjunta en ese tipo de inversiones.

En relación con las Inversiones de Propósito Estratégico, se tiene que la realización de las mismas es aprobada previamente por el Consejo Directivo de la Entidad y se tiene en cuenta la idoneidad y experiencia de los controlantes de la sociedad respectiva. Adicionalmente, por lo general en este tipo de inversiones se suscriben Acuerdos de Accionistas que regulan lo relativo al gobierno de tales sociedades.

En relación con las Inversiones Ocasionales, la Fundación realiza un seguimiento a la administración de las mismas, el cual se concreta bien en su participación en las reuniones de asamblea de accionistas a las que es citada o en la solicitud de información sobre lo acaecido en las mismas.

#### **7.3.3.2. Trato**

La Fundación ha velado por que haya igualdad en el trato a los participantes en el capital de sus Empresas y por que todos puedan acceder, de manera oportuna y suficiente, a la información de las Empresas en las que participan en las condiciones señaladas en la Ley.

La Fundación Social, cuando lo considere pertinente tiene la posibilidad de suscribir, con quienes participan junto con ella en el capital de sus Empresas, acuerdos vinculantes que permitan establecer compromisos que propugnen por un adecuado trato a los minoritarios. En ningún caso, conforme a sus valores y principios señalados en su Legado, tales compromisos pueden ser discriminatorios con otros accionistas minoritarios.

El trato equitativo por el cual la Fundación Social propende en cada una de las Empresas, que comporta respeto absoluto por los derechos de los accionistas minoritarios, se concreta en que cada acción otorga derecho a un voto. Cuando quiera que en alguna de las Empresas de manera excepcional y con arreglo a la Ley se ha tomado o se llegue a tomar la decisión de emisión de acciones preferenciales o acciones privilegiadas, se han difundido o se difundirán, según el caso, de manera adecuada y clara los derechos inherentes a tales acciones, tal como se hace con las ordinarias, a través de la referencia en el título mismo, tal como lo señala la Ley y/o a través de otros mecanismos como la página Web de la Entidad, donde se encuentran los Estatutos. La información sobre las clases de acciones y sobre el capital suscrito, pagado y autorizado es pública y se mantiene actualizada de manera permanente en el registro mercantil conforme a las normas vigentes.

Cuando quiera que un accionista minoritario cuente con el número de acciones suficientes que le permita designar uno o más integrantes de la Junta Directiva, la Fundación vela por que tal accionista pueda en efecto realizar tal designación y procura la presentación de planchas únicas que de antemano contemplen la participación de tales minoritarios, lo cual garantiza la efectiva participación en la proporción justa del accionista minoritario en el órgano de dirección.

Como se verá más adelante, en relación con las operaciones entre las Entidades que hacen parte de la Organización, se tiene que las mismas se realizan teniendo en cuenta el mejor interés de las Entidades intervinientes, y cuando quiera que llegue a realizarse una operación relevante en interés ajeno al de la Entidad que interviene en ella, tal operación, conforme a la Ley es objeto de revelación.

Cuando quiera que la Fundación Social participe en compañías diferentes a las que hacen parte de su Organización como socio minoritario, ejerce sus derechos, conforme a las pautas antes indicadas y a las normas que son aplicables. En la medida en que su participación en el capital se lo permite y cuando lo considera conveniente, participa en los órganos directivos de tales entidades.

#### **7.3.4. EL ESTADO**

Como se indicó antes, dadas las varias acepciones del vocablo Estado, en este documento el mismo se acota para designar al conjunto de los poderes públicos organizados y dispuestos por la sociedad para satisfacer la necesidad que tienen quienes la conforman de

garantizar sus libertades individuales y la prevalencia del bien común, a cambio de unas restricciones razonables a las mismas.

Bajo esta perspectiva, la Fundación Social y las entidades que hacen parte de su Organización, como particulares tienen interés en el adecuado funcionamiento del Estado.

La Fundación y las entidades que hacen parte de su Organización, en desarrollo de sus actividades, son profundamente respetuosas de la ley y de las autoridades y en tal virtud se han comprometido a colaborar eficientemente con ellas en el marco de las atribuciones legales que tales autoridades tienen. Acatan las instrucciones de las autoridades competentes, sin perjuicio de que pueda manifestar de manera respetuosa y fundamentada las diferencias de criterio que puedan surgir frente a dichas instrucciones, cuando a ello haya lugar.

En esa medida, como sujeto de derechos y obligaciones ejerce plenamente esos derechos, cumple cabalmente sus deberes y obligaciones y, en consecuencia, todas sus actuaciones y comportamientos deben reflejar la plena observancia de la Ley, y el respeto a las autoridades y a los derechos de otros. La Fundación participa, a través de los instrumentos por medio de los cuales desarrolla su obra, en la construcción y desarrollo de las Instituciones y de lo público.

La Fundación Social, como entidad de carácter privado, tiene interés en que el Estado cumpla su mandato constitucional y sus fines esenciales. Dado el carácter promocional de la Fundación, la Entidad no pretende suplir las funciones esenciales del Estado, sino que busca llevar a cabo alianzas con éste con el propósito de mejorar la calidad de vida de las comunidades cuyas características deseables se concentran en que las comunidades logren satisfacer sus necesidades materiales y culturales, reconozcan el valor de la vida y puedan participar en la gestión de lo público e interactúen con la institucionalidad

La Organización, a través del instrumento de intervención empresarial contribuye con las rentas del Estado y cumple con sus deberes impositivos, en el marco de la normatividad vigente. Así mismo, cada Empresa cuando a ello hay lugar, paga oportunamente las contribuciones que permiten el sostenimiento de los entes públicos de supervisión.

En los eventos en que el Estado participa en el mercado como competidor de las Empresas, éstas actúan con lealtad y respeto por la normatividad y dan al mismo el tratamiento que darían a otro competidor.

Las Empresas participan en el debate sobre proyectos normativos, a través de comentarios y propuestas que procuran un mejor desarrollo de la industria que corresponde a cada Empresa, siempre con el propósito de lograr una mejor satisfacción del interés común

La relación con el Estado está inspirada en los valores y principios de la cultura organizacional. En tal sentido, el propósito de la Fundación es colaborar con el fortalecimiento de la institucionalidad y la primacía del bien común.

## **7.3.5. LOS PROVEEDORES**

### **7.3.5.1. Calidades**

Los proveedores de bienes y servicios comportan para la Fundación Social y las entidades que hacen parte de su Organización la asunción de derechos y responsabilidades. Es así como la Fundación Social y las entidades que hacen parte de su Organización ponen su mejor esfuerzo en contratar proveedores que le suministren bienes y servicios de calidad, con la oportunidad adecuada, con remuneraciones en condiciones de mercado y ha dispuesto herramientas que le permiten evitar contratar con personas o entidades que puedan estar involucradas en actividades delictivas o en comportamientos éticos cuestionables o que generen riesgos reputacionales para la Organización.

### **7.3.5.2. Trato**

Ha sido un comportamiento característico de la Organización cumplir con todas las obligaciones a las que se compromete en virtud de los contratos que celebra con sus proveedores y del mismo modo exige cumplimiento cabal por parte de ellos. En efecto, la Fundación Social y las entidades que hacen parte de su Organización cuentan con Sistemas de Registros de Proveedores que les permiten conocerlos de manera adecuada.

En atención a la realidad de cada una de esas Entidades y teniendo en cuenta la situación particular de las necesidades a satisfacer, la Fundación Social y las entidades que hacen parte de su Organización procuran y promueven la libre competencia del mercado y por lo mismo, cuando han establecido procesos de contratación que implican concurrencia de dos o más proveedores, se ciñen estrictamente a tales procesos de manera que se garantice la objetividad y transparencia en la selección y contratación del proveedor.

Las condiciones en que son contratados los proveedores se revisan periódicamente a efectos de determinar si los intereses de las partes son satisfechos de manera adecuada.

## **7.3.6. IMPLEMENTACIÓN EN LAS EMPRESAS DE LA FUNDACIÓN SOCIAL**

Los principios y compromisos señalados en este capítulo referidos a quienes se relacionan en su actuación con la Fundación Social son predicables de las Entidades que hacen parte de su Organización, en la medida en que así se manifiesta la unidad de dirección y propósito trazada por la Fundación Social y en la medida en que el ordenamiento jurídico no impone de manera particular a las Empresas medidas adicionales o diferentes frente a las personas relacionadas con su actuación particular pues a tales normas se da cumplimiento riguroso.

Cada Empresa, en su correspondiente Código de Gobierno Corporativo, conforme a su propia realidad hará explícitos los principios de gobierno que en este capítulo se han mencionado e incorporará las particularidades que le resulten predicables.

## **8. ALGUNOS ASPECTOS DE LA RELACIÓN ENTRE LAS ENTIDADES DE LA ORGANIZACIÓN LIDERADA POR LA FUNDACIÓN SOCIAL**

Es preciso, antes de abordar los aspectos de la relación entre las Entidades de la Organización Liderada por la Fundación Social y para su mejor entendimiento, señalar que cada una de las Entidades que hacen parte de la Organización, como se ha mencionado a lo largo de este documento, cuenta con la estructura administrativa que su realidad y condición le imponen y las mismas son administradas de forma independiente por sus propios órganos de gobierno, los cuales actúan con autonomía conforme al marco legal que les es aplicable, administran los riesgos propios de la Entidad, en el marco de los intereses de cada una de ellas y con el fin de desarrollar plenamente su objeto, todo ello con sujeción a la unidad de propósito y dirección definida por la Fundación Social.

Para efectos de ordenar de manera sistemática estos aspectos, es preciso hacer distinciones entre las operaciones y actividades derivadas de la estrategia de actuación corporativa o de grupo, aquellas derivadas del desarrollo del objeto principal de las Entidades y las tendientes a optimizar la estructura de la Organización y a rentabilizar las inversiones, así como hacer unas precisiones en torno a la denominada gestión de dirección.

### **8.1. OPERACIONES Y ACTIVIDADES DERIVADAS DE LA ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN CORPORATIVA O DE GRUPO**

En este aparte, se hace referencia a las acciones y/o determinaciones derivadas de la estrategia de Actuación Corporativa o de Grupo, que se encuentra recogida y detallada en el Acuerdo Marco de Colaboración celebrado entre las Entidades que hacen parte de la Organización. Las manifestaciones de esta estrategia son la constitución de Unidades de Actividades Compartidas (UAC) y la celebración de contratos corporativos.

#### **8.1.1. UNIDADES DE ACTIVIDADES COMPARTIDAS**

Las Unidades de Actividades Compartidas (UAC) son centros de operación a través de los cuales se desarrollan Actividades Comunes para el adecuado desarrollo del objeto social principal de cada una de las Entidades. Las UAC son una de las manifestaciones de la materialización de la unidad de propósito y dirección trazada por la Matriz, y con ellas se pretenden alcanzar mayores niveles de eficacia, rentabilidad y crecimiento a través del aprovechamiento de recursos, procedimientos, equipos, infraestructura y demás factores que pueden ser compartidos por las Entidades, con lo cual se satisfacen necesidades comunes a partir de la generación economías de escala.



La Fundación Social determina la viabilidad y pertinencia de conformar una UAC y señala las Políticas generales para el desarrollo de la misma y, por su parte, cada una de las Entidades determina la pertinencia de su participación en dicha UAC.

Las Entidades que hagan parte de una UAC, convienen los aportes necesarios para el desarrollo de la misma, los cuales efectúan teniendo en cuenta el beneficio que les reporte dicha UAC en términos de dedicación, volumen y monto de las operaciones, y ahorro generado, entre otros criterios. Tales aportes pueden ser efectuados por las Entidades en dinero, y/o mediante la disposición de su propio personal o infraestructura, al desarrollo de las actividades comunes que se realizan en dicha UAC.

Las Entidades son responsables por las actividades que se realicen en las UAC y, en consecuencia, trabajan coordinadamente con las mismas.

### **8.1.2. CONTRATOS CORPORATIVOS**

En desarrollo de la estrategia antes mencionada, las Entidades de la Organización suscriben contratos con terceros proveedores de bienes o servicios. Tales contratos se han definido como aquellos en los que una de las partes contractuales está conformada por dos o más Entidades de la Organización y cuya celebración propende por mayores niveles de eficiencia, eficacia, rentabilidad y crecimiento de tales Entidades.

En relación con tales contratos, es preciso señalar que el principio que los rige es que cada Entidad de la Organización que participa en uno de ellos, asume el valor que le corresponde en atención a la relación de causalidad con la ventaja económica o administrativa que le reporta su participación. Dicho de otra manera, el criterio de distribución entre las Entidades del valor de los contratos atiende al provecho que los mismos le reportan a cada una. En el Acuerdo Marco de Colaboración celebrado entre las Entidades que hacen parte de la Organización se encuentran descritos los criterios más importantes que se utilizan para la distribución de los contratos corporativos.

## **8.2. OPERACIONES Y ACTIVIDADES DERIVADAS DEL DESARROLLO DEL OBJETO PRINCIPAL DE LAS ENTIDADES**

Entre las entidades de la Organización se celebran operaciones propias del giro ordinario del negocio de cada entidad, es decir, operaciones propias del desarrollo legítimo de las actividades del objeto principal de cada una de ellas.

Estas operaciones se celebran en condiciones de mercado, teniendo en cuenta adicionalmente, criterios de eficiencia, rentabilidad, oportunidad y la satisfacción de los requerimientos de las entidades interesadas en los mismos.

### **8.3. OPERACIONES Y ACTIVIDADES TENDIENTES A OPTIMIZAR LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y A RENTABILIZAR LAS INVERSIONES**

Estas operaciones obedecen a la necesidad de optimizar la estructura de la Organización y de rentabilizar las inversiones de la Fundación y las Entidades que hacen parte de su Organización. Son puntuales y se refieren principalmente a la adquisición de acciones o cuotas de interés, así como a la adquisición de activos relevantes.

Su realización se ha hecho y se hace a partir del análisis de criterios de razonabilidad y satisfacción de intereses legítimos comunes, así como del cumplimiento de los Acuerdos de Accionistas, cuando ello resulte aplicable, así como de la normatividad vigente. Adicionalmente, las mismas se realizan en condiciones de mercado y para la determinación de las mismas se tienen en cuenta criterios objetivos tomados a partir del conocimiento que del mercado tienen las entidades, la información disponible en el mismo, antecedentes conocidos de operaciones similares e información estadística. En todo caso, cuando no existen referentes o los mismos son difíciles de encontrar, se entiende que la operación está realizada en condiciones de mercado cuando las dos partes ven recíprocamente satisfechos sus intereses al celebrar la operación.

### **8.4. LA GESTIÓN DE DIRECCIÓN**

La gestión de las entidades que hacen parte de la Organización, es una expresión de la unidad de propósito y dirección que la Fundación imparte en su calidad de matriz, y la misma se ha denominado Gestión de Dirección, la cual consiste fundamentalmente en la determinación de las políticas comunes que rigen su Organización.

En efecto, la Fundación Social fija las políticas y/o determina las directrices en temas comunes a las entidades de la Organización en materia corporativa, financiera, laboral, jurídica, administrativa, entre otros aspectos. Así mismo, la Fundación, a través de sus órganos de gobierno y en atención a las facultades estatutarias que los mismos tienen, determina los mercados objetivos y define las líneas estratégicas de actuación de las entidades de su Organización, así como el marco de los proyectos de inversión o de negocio en los que éstas actúan con el fin de contribuir en forma efectiva a la realización de su misión.

Habida consideración que la Gestión de Dirección implica la asunción de una serie de gastos para la adecuada y efectiva realización de la misma, la cual redundará en beneficio de las entidades de la Organización y constituyen una forma efectiva de alcanzar la misión de la misma, se ha establecido la posibilidad de que la Fundación Social determine los gastos específicos cuyo valor deben asumir las entidades de la Organización que se benefician de dicha Gestión de Dirección, incluida la misma Fundación, teniendo en cuenta para el efecto criterios puramente objetivos como el beneficio obtenido, la participación, la dedicación de recursos y tiempo, entre otros.

La Fundación Social efectúa el cálculo correspondiente a tal distribución y lo informa a cada Entidad, de conformidad con los criterios objetivos que se mencionan en el Acuerdo Marco.

## **8.5. DE LAS CONDICIONES EN QUE SE CELEBRAN ESAS OPERACIONES Y CONTRATOS**

### **8.5.1. APROBACIÓN**

Las actividades y operaciones mencionadas en los numerales anteriores deben ser aprobadas por las instancias competentes de cada una de las Entidades y la Fundación Social vela por el cumplimiento de dicha exigencia. .

### **8.5.2. REALIZACIÓN EN CONDICIONES DE MERCADO**

Las actividades y operaciones mencionadas, se deben realizar en las condiciones normales existentes en el mercado para operaciones similares, es decir, que no se obtenga o se deje de otorgar una ventaja o beneficio que tendría un tercero en una situación similar. La Fundación Social vela por el cumplimiento de esta exigencia.

### **8.5.3. DOCUMENTACIÓN**

La Fundación Social propende por que las actividades y operaciones mencionadas sean debidamente documentadas y que tales documentos sean conservados junto con sus soportes y anexos correspondientes.

La adecuada documentación comprende el análisis de los criterios tenidos en cuenta para considerar viable la operación. Cuando se trata de una decisión tomada por parte de un órgano directivo, la misma consta en la respectiva acta, para lo cual se reitera lo anotado a punto de las actas en este mismo documento.

Tales documentos reposan en cada una de las Entidades de la Organización, y en la medida en que no se trate de información reservada, también se encuentra a disposición de inversionistas y accionistas aquella documentación mencionada que tenga relación con el interés legítimo del inversionista y accionista que corresponda.

### **8.5.4. CONTROL Y SEGUIMIENTO**

La Fundación Social propende porque cada una de sus Empresas cuente con mecanismos de control interno que permita realizar un adecuado seguimiento a las actividades derivadas de la estrategia corporativa o de Grupo, a efectos de que las mismas se hayan celebrado en condiciones de mercado y que se hayan tenido en cuenta los criterios objetivos previstos para la realización de tales actividades y operaciones.

### **8.5.5. REVELACIÓN**

La Fundación Social propende porque la realización de actividades comunes, así como la celebración, terminación y modificaciones materiales que se introducen a los contratos u operaciones mencionados, sean debidamente reveladas, para lo cual se incluyen en el informe especial de los Administradores previsto en la Ley<sup>14</sup>, el cual se complementa con la información que se encuentra en las notas a los estados financieros de las Entidades involucradas<sup>15</sup>.

Adicionalmente, se tiene que las Empresas que hacen parte del sector financiero, adelantan las actuaciones necesarias para dar cumplimiento a las disposiciones legales relativas a la elaboración de estados financieros combinados.

De otra parte, tales operaciones se revelan como información relevante, cuando corresponde, y cada Empresa cuenta con una dependencia o punto de contacto en el que sus accionistas y/o inversionistas pueden encontrar la información relativa a este tipo de operaciones, en lo concerniente al que sea el interés legítimo que tienen para acceder a tal información y en la medida en que no se trate de información reservada.

### **8.5.6. CONFLICTOS DE INTERÉS**

Como se ha mencionado antes, los colaboradores y Administradores de la Fundación Social y las entidades que hacen parte de su Organización involucrados en procesos de toma de decisión relacionadas con las operaciones a las que se refiere este acápite, deben actuar en interés exclusivo de la Entidad correspondiente. Sobre este tema en particular ha de consultarse el Código de Conducta de la Fundación Social y el de cada Entidad involucrada, según corresponda.

En lo que se refiere a los contratos corporativos es preciso anotar que la celebración de los mismos ha comportado la adopción de mecanismos que permiten atenuar el riesgo de conflictos de interés. En relación con las operaciones diferentes a las derivadas de la estrategia de Actuación Corporativa o de Grupo, es preciso indicar que los órganos pertinentes son los encargados de la aprobación de su realización en atención a lo previsto en el Código de Conducta de cada Empresa involucrada.

---

<sup>14</sup> Artículo 29 de la Ley 222 de 1995.

<sup>15</sup> Artículo 115, numeral 10 Decreto 2649 de 1993.

## **9. DE LA REVISORÍA FISCAL**

La Fundación Social y las entidades que hacen parte de su Organización son conscientes de la importancia del rol de la revisoría fiscal y en atención a ello se han preocupado por contratar los servicios de firmas independientes, técnicas y que gozan de reputación y trayectoria.

### **9.1. CALIDADES**

Aún cuando los Estatutos de la Fundación Social permiten que sea elegido como revisor fiscal una persona natural, el Consejo Directivo ha optado por contratar personas jurídicas. Las firmas que se han contratado se caracterizan por ser independientes, técnicas y por tener reconocida reputación y trayectoria<sup>16</sup>. La Entidad ha exigido que la firma designada conforme equipos de trabajo y designe como revisores fiscales a personas de las mejores condiciones morales.

Para el efecto, se evita contratar servicios diferentes al de revisoría fiscal con la firma que se desempeñe como tal y se evalúan de manera permanente los servicios ofrecidos por la firma de revisoría fiscal y las personas naturales designadas para atender a la Entidad, de manera tal que con oportunidad se pueda relevar bien la firma, o bien solicitar que aquella cambie a la persona natural a través de la cual se ejerce la revisoría a efectos de que se mantengan la independencia, la técnica y las condiciones morales.

En los Estatutos de la Fundación Social<sup>17</sup> se prevén una serie de incompatibilidades con el cargo de revisor fiscal y también predicables del equipo humano del que se vale, que permiten garantizar independencia en el desempeño de tal cargo.

### **9.2. REMUNERACIÓN**

La Fundación Social procura que la remuneración y demás términos del contrato celebrado con la firma de revisoría fiscal obedezcan a condiciones de mercado. La remuneración del Revisor Fiscal es fijada por la Sala General con base en la propuesta presentada por éste y teniendo en cuenta, el tamaño de la Entidad, la complejidad de sus operaciones y el recurso humano y técnico destinado al adecuado desempeño de las funciones a él asignadas. En todo caso se ha considerado que la remuneración debe ser suficiente de tal manera que se cumpla con la finalidad de garantizar la permanencia, cobertura total, independencia de acción y función preventiva que debe caracterizar la actividad desarrollada por el Revisor.

Para garantizar que la contratación se hace en condiciones de mercado, cuando quiera que existe la iniciativa de cambio en la revisoría fiscal, se procura que la Sala General tenga varias alternativas de firmas en condiciones de prestar el servicio.

---

<sup>16</sup> Artículo 40 de los Estatutos de la Fundación Social.

<sup>17</sup> Artículo 41 de los Estatutos de la Fundación Social.

### **9.3. FUNCIONES**

Las funciones de la Revisoría Fiscal se encuentran señaladas en la Ley, en los Estatutos de la Fundación Social y en la propuesta de servicios correspondiente.

### **9.4. PERÍODO**

Conforme a los Estatutos de la Fundación el revisor fiscal se designa por períodos de un año, pudiendo la Sala General removerlo de manera anticipada de tal cargo cuando quiera que así lo considere, conforme a la Ley y los Estatutos de la Entidad.

## **10. SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS**

La Fundación Social ha promovido la solución dialogada a cualquier tipo de diferencia que pueda surgir frente a Administradores, colaboradores, socios, inversionistas, clientes de las Empresas, proveedores de bienes y servicios y autoridades, en el marco de su Legado.

La administración de justicia, como parte fundamental del Estado, comporta para todas las personas la posibilidad de acudir a los jueces de la República en caso de que se presenten diferencias de orden jurídico que no puedan ser resueltas a través de mecanismos alternativos de solución de controversias.

La Fundación Social en su compromiso por promover la solución pacífica y dialogada de sus conflictos, ha procurado a través de la historia, resolver las diferencias en las que puede estar involucrada la Entidad o alguno de sus Administradores en el marco de sus responsabilidades como administrador, de manera directa, no obstante lo cual ha recurrido a las instancias judiciales cuando se ha considerado adecuado.

En el marco de lo anteriormente indicado, en relación con las controversias que se susciten con ocasión del contrato de sociedad, entre quienes ajenos a la Organización liderada por la Fundación Social participen en el capital de las Empresas del Grupo o entre éstos y alguna de las Entidades del grupo que sea socia, en virtud de este Código, se procurará una etapa de arreglo directo entre ellas, y en caso de que la misma falle, se buscará la discusión de la posibilidad de dirimir la controversia mediante un mecanismo alterno de solución de controversias. De no lograrse un acuerdo sobre el mecanismo, la controversia se someterá a la jurisdicción ordinaria, de estimarse conveniente por parte de la Administración<sup>18</sup>.

Igual línea se aplicará cuando se susciten controversias entre una Empresa del Grupo y un participante en su capital o uno de sus Administradores; o entre un participante en el capital de la Empresa y un Administrador de la misma.

Para el caso de controversias entre un inversionista y una Empresa del Grupo que sea emisora de valores se procurará la inclusión en los prospectos de emisión de la regla mencionada anteriormente.

Adicionalmente, en las relaciones con sus clientes y usuarios, las Empresas procuran atender de manera adecuada y oportuna las reclamaciones que éstos les presentan y en caso de incumplimientos por parte de los mismos se propende, en el marco de la realidad de cada Empresa, por llegar a acuerdos tendientes a solucionar las obligaciones incumplidas.

---

<sup>18</sup> Tal regla no obsta para que la Fundación Social y sus Empresas puedan suscribir acuerdos con los socios ajenos a la Organización, en que adquieran, cuando así se considere más conveniente, el compromiso formal no solo de buscar un mecanismo alternativo de solución de controversias sino de acudir directamente a un mecanismo alternativo de solución de controversias.

En las relaciones con los colaboradores de la Organización, como antes se ha mencionado, se propende por el trato digno a las personas y en tal virtud, se promueve el diálogo constructivo y se establecen los canales regulares para efectos de que las diferencias puedan ser resueltas de forma dialogada y pacífica. Adicionalmente, se promueve la suscripción de acuerdos conciliatorios a instancia de las autoridades competentes, cuando hay terminación de los contratos laborales

En las relaciones con sus proveedores la Organización incorpora, cuando lo estima pertinente, de acuerdo con los manuales de compras de cada Empresa, cláusulas compromisorias, que además incluyen, por regla general, un lapso previo que permita la posibilidad de autocomponer las diferencias a través de arreglo directo.



## **11. VIGENCIA, ALCANCE, INTERPRETACIÓN E INFORMES**

Como se mencionó en la introducción, este documento busca articular las diferentes normas formales e informales que ya existen en la Fundación Social y por lo mismo cada documento o cada práctica así referida tiene el carácter vinculante que le corresponde.

No obstante, las disposiciones novedosas de este Código, que como se anunció son excepcionales y se indican expresamente, tienen carácter vinculante para la Fundación Social, sus Directores, Administradores y funcionarios. En ese contexto, la inobservancia de tales reglas genera para ellos las consecuencias que las normas legales establecen para el incumplimiento de obligaciones.

Los requisitos para la existencia, validez, eficacia u oponibilidad de los actos de la Entidad y de sus Administradores, es decir, ante terceros continúan rigiéndose por las normas legales o estatutarias que para el efecto resultan aplicables. En consecuencia, la inobservancia de las disposiciones de este Código no acarrea efectos tales como la inexistencia, invalidez, ineficacia o inoponibilidad del correspondiente acto de la Entidad o de sus Administradores, salvo cuando tal inobservancia esté establecida en la ley como causal para que se produzca alguna de las citadas sanciones jurídicas.

Cada Empresa de la Fundación Social se ceñirá a lo establecido en este documento para la implementación a su interior del Código de Gobierno Corporativo y adoptará los parámetros aquí establecidos conforme a su naturaleza jurídica y a su realidad, así como por parte del órgano que resulte competente.

Cuando exista una duda sobre el alcance o la interpretación de algún tema mencionado en este documento, el Consejo Social será quien señale cuál es el alcance o interpretación que corresponde de manera definitiva. Así mismo, el Consejo Social es el encargado de aprobar las modificaciones a este documento, pudiendo las mismas ser propuestas por parte de la Administración.

Sobre el adecuado desarrollo y la evolución de los lineamientos establecidos en materia de Gobierno Corporativo durante el ejercicio del año anterior se incorpora un acápite en el informe de labores que considera y aprueba la Sala General; igualmente dicha información se incorpora en la publicación anual del Balance Social. Esta no es una norma que se derive de los estatutos de la Entidad, pero es una práctica que se ha considerado adecuada, habida cuenta que tal información resulta útil para evaluar desde otro punto de vista la gestión de la Entidad.

Así mismo la Fundación Social propende por que las Juntas Directivas o los Consejos Directivos de las Entidades que hacen parte de su Organización incorporen en sus informes de fin de ejercicio, las conclusiones más relevantes en materia de la evolución y desarrollo de los lineamientos de Gobierno Corporativo establecidos en los Códigos de Gobierno Corporativo que cada una tenga y adopte con sujeción a lo establecido en este documento.