

CÓDIGO DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA FUNDACIÓN SOCIAL

1. INTRODUCCIÓN

La Fundación Social, partiendo de su propia realidad, en el marco de su Legado¹ 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, con los accionistas que comparten con ella la participación en el capital de las Empresas que hacen parte de su Organización, con sus inversionistas y aquellos que lo son de sus Empresas, con sus Administradores y sus Directores así como con los Directores y Administradores de sus Empresas, con los beneficiarios de sus proyectos sociales directos, con los colaboradores y proveedores de la Organización, con las autoridades, así como con los clientes y usuarios de sus Empresas y con las Entidades que sin ser parte del Grupo han adherido a sus principios.

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 estatutos². 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 las Empresas que hacen parte de la Organización, 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 a pesar de no ser parte del Grupo Empresarial que lidera la Fundación Social, 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 casi 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, principios, prácticas, tradiciones, normas, acuerdos, comportamientos decantados con el transcurrir del tiempo, que, documentados o no, y reflejados en su cultura organizacional, 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 profundo sentido ético, 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 la búsqueda de 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; los aliados cooperantes para la realización de tales programas; los clientes de las Empresas que la conforman; sus

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

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

colaboradores; quienes como accionistas participan en el capital de sus Empresas; aquellos que invierten en los valores emitidos por ella;, 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.

2. DE LOS ADMINISTRADORES DE LA FUNDACIÓN SOCIAL

2.1. 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 social³. A partir de lo cual es posible señalar que el único “dueño” del patrimonio es su finalidad, que además tiene el carácter de irrevocable.

Es por lo anterior, que los administradores de una fundación asumen un rol trascendental, por cuanto son los encargados de velar por que se cumpla la finalidad a la cual está afecto el patrimonio y adicionalmente tienen la responsabilidad de hacerla autosostenible velando por la conservación de sus rentas.

Para tal fin, 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 en lo atinente a la dirección de los aspectos sociales, morales y apostólicos de la misma, por su parte el Consejo Directivo es el máximo órgano de la Fundación en materias administrativas, económicas y financieras. Para ciertos asuntos especiales señalados en los Estatutos, se reúnen de manera conjunta los Consejos en la Sala General de los Consejos Social y Directivo.

Adicionalmente, en los Estatutos de la Fundación están previstos otros Administradores que son el Presidente y los Vicepresidentes, quienes son los encargados de ejecutar las Políticas trazadas por los Consejos Directivos.

2.2. DE LOS CONSEJOS DE LA FUNDACIÓN SOCIAL

2.2.1. 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

³ Literal C del Artículo 3 del Decreto Distrital 059 de 1991 del Alcalde Mayor de Bogotá.

independientes, es decir, ajenos a la que en su momento corresponda a la Administración de la Fundación Social y sus Empresas. Incluso, sobre el particular existe una regla en los Estatutos de la Entidad que establece que el carácter de miembro de Consejo es incompatible con cualquier otro cargo en la Fundación o en sus Unidades Empresariales, salvo autorización del respectivo Consejo, y exceptuándose los cargos de miembro de Junta Directiva o sus equivalentes, de comités o comisiones⁴.

Los integrantes de los Consejos son personas que cumplen a cabalidad los principales deberes que se predicen de los miembros de un directorio, son ellos diligencia y lealtad. En virtud de la primera cuando un Consejero actúa está íntimamente convencido de que lo hace en provecho de la Fundación y que su decisión es la adecuada; en virtud de la segunda, el Consejero antepone los intereses de la Fundación a otros que sean ajenos, incluso los propios.

Cada nominador, llámese Sala General de los Consejos Social y Directivo o Consejo Social, 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 cada Consejo al designar por cooptación a un nuevo miembro tiene en cuenta tal consideración.

La Sala General de los Consejos Social y Directivo de la Fundación Social en el marco de su competencia estatutaria ha establecido una guía con los requisitos que se estiman indispensables y deseables de las personas para que se puedan considerar las listas de candidatos a integrar los Consejos. El 7 de octubre de 2003, la Sala General de los Consejos Social y Directivo señaló inhabilidades, habilidades indispensables y habilidades deseables.

Como inhabilidades se establecieron la existencia de conflictos de interés, la existencia de tachas en el comportamiento ético, la existencia de responsabilidades directivas o administrativas en entidades que actúen en los mismos sectores que la Fundación, sea como ONG o como Matriz del Grupo Empresarial o de sus Empresas, un inadecuado comportamiento crediticio, vinculación previa como funcionario de la Fundación Social o de sus Empresas y vinculación previa con integrantes del Consejo que haga presumir la formación de grupos al interior del organismo.

Como habilidades indispensables se señalaron: Comprobada idoneidad profesional, lo cual comporta una formación que le permita comprender la complejidad de los problemas sociales y las diversas formas de intervención social de la Fundación; disposición a compartir la axiología de la Fundación y capacidad para desarrollar lo esencial de la Entidad; profunda sensibilidad social, compatible con el entendimiento que de lo social tiene la Fundación, el cual busca la promoción integral de grupos humanos a través de programas y de la Empresa; vocación de servicio; y entendimiento de la realidad del país.

Finalmente, como habilidades deseables se señalaron; una formación en la espiritualidad ignaciana; entendimiento de las realidades regionales; e innovación en lo social.

⁴ Artículo 59 de los Estatutos de la Fundación Social.

2.2.2. 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 de los Consejos Social y Directivo. Para el desarrollo adecuado y moderado del sistema de cooptación, cada Consejo debe tener en cuenta, los listados que para el efecto elaboren, la Sala General de los Consejos Social y Directivo para el caso de la designación de un integrante del Consejo Social, y el Consejo Social para el caso de la designación de un integrante del Consejo Directivo.

Para dar continuidad, solidez y consistencia a la actuación de los Consejos Social y Directivo, se han establecido períodos estatutarios de 4 y 3 años respectivamente, 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 de cada Consejo 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 los establecen los estatutos de la Fundación. Y así mismo en las votaciones, el Consejo Social en sesión del 3 de marzo de 2008, señaló que el Director que se retira del Consejo, se abstiene de participar en la designación de su reemplazo.

2.2.3. Responsabilidades y derechos de los Consejeros

Cada uno de los miembros de los Consejos al aceptar su designación asume un compromiso con la Entidad y, en consecuencia, con su obra y su Legado y, de igual manera, la Entidad 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 Entidad 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 adquieren 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 compromiso de abstenerse de participar en la toma de decisiones que corresponda cuando tales situaciones se presenten.

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.

2.2.4. 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 los honorarios de los Miembros del Consejo Directivo y viceversa y en atención a criterios objetivos referidos al valor estimado para remunerar a los Miembros de Juntas de sus Empresas y a las responsabilidades que asumen. Tal suma se indexa usualmente conforme a la variación del IPC.

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 independiente frente a tal discusión.

La remuneración a los miembros de los Consejos en principio es superior a la de los miembros de las Juntas Directivas de las Empresas que hacen parte de la Organización.

2.2.5. Funcionamiento de los Consejos

2.2.5.1. Convocatoria

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.

2.2.5.2. Periodicidad

Los Consejos se reúnen con la frecuencia que sea requerida de acuerdo con las circunstancias de la Entidad, pero, de manera ordinaria, no menos de una vez por mes como lo establecen los estatutos. 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.

2.2.5.3. Toma de decisiones

2.2.5.3.1. 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 Fundación y sus Empresas.

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 o en su defecto tomadas por una mayoría representativa de los integrantes de uno y otro Consejo, se ha optado porque el parámetro para determinar el quórum decisorio no sea el de los integrantes asistentes a la reunión sino el número de integrantes que estatutariamente los conforman, de manera tal que, por regla general las decisiones se deben aprobar por la mayoría de los Consejeros, salvo en los casos en que los Estatutos o la Ley precisan una mayoría más exigente.

Ciertas decisiones, que revisten especial importancia, requieren ser tomadas de manera independiente por cada uno de los Consejos de la Entidad y no sólo por uno de ellos; otras requieren ser tomadas conforme a las mayorías determinadas en los Estatutos por la Sala General de los Consejos Social y Directivo; y otras requieren ser tomadas contando con conceptos previos emitidos por uno de los dos Consejos.

Así, una reforma estatutaria o la disolución y liquidación de la Fundación, por ejemplo, precisan que la decisión sea tomada en ambos Consejos de manera independiente. La consideración de los informes anuales de actividades presentados por la Administración y del Balance Social anual de la Obra Social realizada por la Fundación Social y sus Empresas, la desvinculación de algún integrante del Consejo Social o la elaboración de listas para la designación de un integrante del Consejo Social deben ser tomadas por la Sala General de los Consejos Social y Directivo. Y la vinculación de la Fundación Social a otras entidades o la vinculación de otras entidades a la Fundación, la realización de aportes a otras entidades, la extensión de obra social dentro y fuera del país, el presupuesto, entre otras decisiones contempladas en los Estatutos

precisan el concepto previo de uno de los dos Consejos para que aquel competente pueda adoptarlas.⁵

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.

2.2.5.3.2. 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 de los Consejos Social y Directivo, 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 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 Consejo o la Sala.

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 allí las conclusiones que fundamentan la toma de decisiones.

2.2.5.3.3. 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.

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 manera tal que se facilita la consulta que de los mismos se haga con posterioridad.

⁵ El detalle sobre la forma en que se toman las decisiones especiales por parte de los Consejos se encuentra en los Estatutos de la Fundación Social.

2.2.5.3.4. 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 Fundación Social y sus Empresas 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 Organización, cada Director se compromete a informar de manera oportuna y suficiente al Consejo que corresponda o a la Sala General si es del caso el conflicto de interés en el que pueda estar incurso, absteniéndose de participar en la toma de la decisión que corresponda.

En el código de conducta de la Fundación Social se encuentran los principios y las reglas de conducta que deben observar todos los colaboradores de la Entidad, así como los miembros de los Consejos Social y Directivo.

Adicionalmente, los Estatutos de la Fundación establecen ciertas reglas que propenden por prevenir conflictos de interés⁶; en efecto, aparte de la incompatibilidad de la calidad de Consejero con otros cargos en la Fundación o en sus Unidades Empresariales, 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 sus Unidades Empresariales 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 sus Unidades Empresariales no se presenten situaciones que puedan configurar conflictos de intereses de orden personal.

2.3. 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.

2.3.1. 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 que su decisión es la adecuada; en virtud de la segunda, el Administrador antepone los intereses de la Fundación a otros que sean ajenos,

⁶ Artículo 59 de los Estatutos de la Fundación Social

incluso los propios. Estos deberes considerados principales se predicán de los Administradores de la misma manera como se predicán de los miembros de los Consejos Social y Directivo.

2.3.2. 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 Directivo la elección del Presidente, sus suplentes y de los Vicepresidentes de la Entidad, así como removerlos, fijarles su remuneración y para el caso de los Vicepresidentes determinar sus funciones.

En consecuencia, el Consejo Directivo de la Fundación Social señala la Política para la nominación, remuneración y evaluación de los Administradores de la Fundación Social.

2.3.3. Remuneración

El Consejo Directivo de la Fundación Social establece la Política de remuneración justa de todos los colaboradores de la Organización, incluyendo a sus Administradores. Tal política data de finales de los ochentas, cuando la Fundación definió para su Organización una política de remuneración justa basada en la Doctrina de la Iglesia Católica, la cual ubica el salario justo en el centro de la ética social del trabajo y pilar del justo funcionamiento del sistema socioeconómico que fundamentalmente y en relación con los Administradores se basa en los siguientes postulados: para el nivel directivo, el salario de mercado es suficiente para garantizar las necesidades básicas del trabajador y su familia; propende por la equidad interna y por la competitividad externa; y finalmente, contempla la situación económica particular de las Empresas y la Fundación.

2.3.4. Evaluación

Los Estatutos de la Fundación Social prevén que el informe de actividades es un mecanismo que permite evaluar y controlar la gestión de los Administradores.⁷ Cada año, durante el primer semestre, es presentado a la Sala General de los Consejos Social y Directivo para su consideración y aprobación o improbación el informe de actividades y para su consideración el Balance Social Empresarial.

2.3.5. 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.

⁷ Artículo 33, literal a) 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 implica para la Entidad un deber correlativo consistente en procurar al Administrador 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 sus Empresas, 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, conforme a lo establecido en el Código de Conducta.

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.

2.3.6. 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 se desarrolla con profundidad en el Código de Conducta de la Entidad.

3. DE LAS ASAMBLEAS DE LAS EMPRESAS DE LA FUNDACIÓN SOCIAL Y DE SUS ÓRGANOS DIRECTIVOS

3.1. INTRODUCCIÓN Y PREMISAS

Los integrantes de los Órganos de Dirección de las Empresas 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 Empresa correspondiente, con autonomía y desarrollando de manera plena el objeto social de dicha Empresa, pero en el marco de la unidad de propósito y dirección fijado por la Fundación Social que es característica esencial del Grupo Empresarial. Precisamente tal unidad de propósito y dirección implica un compromiso de los Órganos de Dirección de las Empresas frente a la Obra de la Fundación Social y su Legado.

3.2. DEL ÓRGANO MÁXIMO

Corresponde al órgano máximo de cada Empresa de la Fundación Social tomar decisiones definitivas en relación con la reforma de sus Estatutos o con decisiones que impliquen su reorganización Empresarial. Sin embargo, dada la trascendencia de este tipo de decisiones se vela por que en primera instancia sean conocidas y evaluadas por su Matriz, con el fin de cumplir así con la unidad de dirección y propósito que caracteriza a los grupos empresariales.

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

3.3. DE LOS ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

3.3.1. Nominación

Para la Fundación Social como Matriz del Grupo Empresarial, es fundamental la participación de personas de las más altas calidades personales y técnicas en los órganos directivos de sus Empresas. Por lo mismo, cuando quiera que la Fundación Social propone en los órganos máximos de sus Empresas candidatos para conformar los órganos directivos de las mismas, presenta el perfil de tales candidatos 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, la Fundación Social, para desempeñarse en Juntas Directivas o Consejos Directivos de sus Empresas, propone 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. Adicionalmente, toma en cuenta para postular candidatos la especialidad y trayectoria de cada uno en atención al negocio propio de la Empresa 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 Empresas sean multidisciplinarios.

Adicionalmente, La Fundación ha propendido por la participación de miembros independientes en la conformación de cada órgano directivo de sus Empresas aún 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 independientes⁸ en el órgano de dirección de una de las Empresas, 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 sus Empresas.

Así mismo, ha sido parte de su filosofía de gobierno el que en los órganos de dirección de las Empresas de la Organización no participen miembros internos, es decir, funcionarios o contratistas de la misma Empresa y se continúa velando porque ello sea así.

La presencia de miembros externos⁹ en las Juntas Directivas de las Empresas de la Fundación Social es una práctica recurrente y el mecanismo previsto para el ejercicio eficaz de la unidad de propósito y dirección, característica esencial de los grupos empresariales. Siendo pertinente indicar que tales miembros actúan en exclusivo interés de la Empresa 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 Empresa 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 del instrumento empresarial.

En los eventos en que se ha visto positivo 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 interés y la experiencia relevante para aportar al direccionamiento de la Compañía ha acordar mecanismos que permitan el acceso de sus representantes al Órgano de Dirección correspondiente.

3.3.2. Responsabilidades y derechos

Tal como se indicó a punto de los Administradores de la Fundación Social, los miembros de los órganos directivos de las Empresas al aceptar su designación asumen compromisos frente a la Empresa y frente a la Obra y el Legado de la Fundación Social.

Así, la designación de un Administrador comporta para éste el compromiso de actuar con diligencia y competencia y con absoluta lealtad en los mismos términos que se mencionan en el

⁸ 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 acuñado en la norma que resulta predicable para cada Entidad.

⁹ 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.

numeral 2.2.3. de este documento, así como implica unos derechos que también se encuentran referidos en el citado numeral.

Adicionalmente, en razón de la normatividad que resulta aplicable a cada Empresa, el Administrador asume los compromisos y facultades que tal normatividad le impone o le asigna.

3.3.3. Remuneración

Los miembros de los órganos directivos de las Empresas de la Fundación Social, son remunerados atendiendo a los mismos criterios que los miembros de los Consejos Social y Directivo, no obstante, los miembros de tales órganos que hacen parte del grupo de colaboradores de la Fundación Social y sus Empresas no reciben remuneración en dinero.

Las personas postuladas por la Fundación Social para desempeñarse como miembros de Juntas o Consejos Directivos, 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 Directores reciben una remuneración por cada sesión en la que participan. Remuneración que se indexa usualmente conforme a la variación del IPC.

El Consejo Directivo de la Fundación Social fija los criterios para la remuneración a los miembros de los Órganos de Dirección de las Entidades.

3.3.4. Funcionamiento

3.3.4.1. Convocatoria

La Fundación Social propende por que en cada una de sus Empresas 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. Para el efecto, promueve 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.

Adicionalmente, la Fundación Social procura que los órganos de dirección de las Empresas 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.

3.3.4.2. 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.

3.3.4.3. Toma de decisiones

La Fundación vela por la independencia, autonomía y objetividad en la toma de decisiones de gobierno de sus Empresas. Cada Empresa de la Organización es autónoma en relación con el desarrollo de su objeto social específico, guardando fidelidad con los propósitos que persigue la Organización, lo cual por supuesto es manifestación de la unidad de propósito y dirección que caracteriza a los grupos empresariales y que traza la matriz.

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.

3.3.4.3.1. Procedimiento

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

Como ocurre en el caso de los Consejos de la Fundación, se procura que las decisiones de los órganos directivos de las Empresas 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.

3.3.4.3.2. 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.

3.3.4.3.3. 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.

3.3.4.3.4. 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 Empresa 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 cada Entidad 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 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 Empresas que participan en la intermediación de valores,¹⁰ o como es el caso de las Empresas que administran carteras colectivas¹¹.

3.4. DEL CONTROL INTERNO DE LAS EMPRESAS DE LA FUNDACIÓN SOCIAL

¹⁰ Resolución 400 de 1995 de la Superintendencia Nacional de Valores, artículo 1.5.3.2. modificado por el Decreto 1121 de 11 de abril de 2008.

¹¹ Decreto 2175 de 2007 y Circular Externa 54 de 2007 de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Para la Fundación Social la cultura de control interno es un elemento esencial del buen gobierno corporativo y, en consecuencia, fomenta en las Entidades que hacen parte de su Organización una sólida cultura de control interno. Consecuentemente, la Fundación Social promueve el que las Entidades de la Organización cuenten con un adecuado Sistema de Control Interno, determinado en consideración a la naturaleza, estructura y volumen de operaciones de cada una de ellas.

Además la Fundación Social propende por que sus Empresas den estricto cumplimiento a las normas que les son aplicables en particular y en atención a las industrias en las que se desenvuelven en relación con los sistemas de control interno.

4. DE CON QUIENES LA FUNDACIÓN SOCIAL SE RELACIONA EN SU ACTUACIÓN

4.1. INTRODUCCIÓN Y PREMISAS

La Fundación Social tiene por objeto intervenir en la superación de las causas estructurales de la pobreza, la cual ha entendido como el deterioro en la calidad integral de vida de muchas personas, derivado de dinámicas de exclusión históricas que marginan a la gente de los bienes y servicios que ofrece la sociedad.

Para superar las dinámicas de exclusión referidas, la Fundación Social ha encontrado procesos y mecanismos incluyentes en dos niveles: en la propia vida de la gente y en los procesos ajenos a su ámbito de control, pero que la afectan decisivamente, en su mayoría procesos macrosociales.

Así, la Fundación Social ha decidido actuar combinadamente sobre ellas, a través de sus tres instrumentos de intervención social: los proyectos sociales directos, el instrumento empresarial y las actividades de macroinflujo. Los dos primeros tienen un aparato operativo propio mientras que el tercero opera a través de los dos anteriores.

De una manera general, la actividad de la Fundación Social se refiere a toda la Sociedad, dado que su misión se relaciona con el desarrollo económico, social y político de ésta. Los instrumentos de intervención ya mencionados actúan en ella, cada uno con sus características específicas y de manera complementaria.

Los Proyectos Sociales, como se verá más adelante comportan un trabajo directo con las comunidades para generar condiciones que les permitan ser gestoras de su propio desarrollo; así mismo, participa activamente en la formulación de estudios y propuestas que propendan por una sociedad en paz y respetuosa de los Derechos Humanos.

Más allá de con quienes de manera inmediata la Fundación Social se relaciona en su actuación, sobre los cuales se hará referencia detallada a lo largo de este capítulo, las Empresas por su parte, contribuyen a la sociedad en general, mediante la generación de riqueza y valor agregado, la participación activa en el debate público y la solución de los principales problemas de la sociedad y la mitigación de los potenciales impactos sobre el medio ambiente.

En el ejercicio empresarial, las unidades productivas generan riqueza y valor agregado para la sociedad. Ello demanda una óptima utilización de los recursos, escasos por definición, y altos niveles de productividad y competitividad. Es así como la Fundación Social y sus Empresas participan activamente en los sectores en los que tienen presencia y promueven la libre competencia y la participación plural de actores en ellos.

La actividad empresarial debe tener viabilidad económica, ser sostenible y generar una rentabilidad razonable, de lo contrario destruiría valor para la sociedad. El valor generado no solo es transferido a sus accionistas y colaboradores, sino también a la sociedad en general a través de los impuestos pagados al Estado.

En la construcción de una sociedad más justa, solidaria, productiva y en paz, es de suma importancia para la Fundación asumir un rol activo frente a las problemáticas estructurales que causan la pobreza, y que no sólo requieren de la intervención del Estado, sino también, de un esfuerzo de todos los actores de la sociedad para encontrar soluciones. En este sentido, la Fundación Social y sus Empresas participan en espacios de interacción y discusión en materia de políticas públicas y problemáticas sociales, tanto de actualidad nacional como mundial. Derivado de esto, la Fundación Social y sus Empresas procuran participar en las organizaciones gremiales que aglutinan a las entidades de un sector determinado. En tales gremios se participa activamente a través de la propuesta de normas, de la formulación de comentarios a proyectos normativos y del aporte de ideas que no se agoten en la legítima defensa de sus intereses, sino que propendan por el mejoramiento de las condiciones de la industria que corresponda, lo cual habrá de redundar en la mejor satisfacción de las necesidades colectivas.

Finalmente, la Organización ha asumido el compromiso de mitigar el eventual impacto negativo generado por su actividad empresarial sobre el medio ambiente. Aunque la mayoría de las Empresas operan en el sector servicios, el cual tiene por lo general un menor impacto sobre el medio ambiente, trabaja activamente para identificar prácticas que permitan atender adecuadamente su impacto ambiental. En las Empresas industriales, ha venido desarrollando esquemas de gestión compatibles con los requerimientos legales y las mejores prácticas en materia ambiental.

La Fundación Social ha considerado que una adecuada manera de divulgar el impacto social de sus Empresas es la publicación anual del Balance Social Empresarial, el cual se elabora a partir de una metodología propia y se encuentra disponible para la sociedad.

A continuación se presenta a las personas o los conjuntos 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.

4.2. PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS SOCIALES DIRECTOS

4.2.1. BENEFICIARIOS DE PROYECTOS SOCIALES DIRECTOS

4.2.1.1. 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. 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 una motivación y compromiso, para lograr la transformación de sus propias condiciones de pobreza, o que demuestren por lo menos estar dispuestos para 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”.

4.2.1.2. 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; comportar 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 desata el tratamiento que la Fundación Social da a las personas y comunidades con las que trabaja su intervención social directa. Tal tratamiento no es ajeno a los valores y principios de la Entidad, expresados en su Legado.

Los estilos en las relaciones interpersonales tienen presente, la honestidad como línea de conducta, la austeridad, la sencillez, y el respeto por la dignidad de las personas y el principio de subsidiariedad que parte del reconocimiento de las capacidades y potencialidades de todos los seres humanos, razón por la cual nadie debe sustituir a otro en el cumplimiento de las funciones sino por el contrario estimular la autonomía y la responsabilidad.

4.2.2. ALIADOS COOPERANTES NACIONALES E INTERNACIONALES

4.2.2.1. 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, tanto de índole pública, como privada, que de manera importante contribuyen con recursos monetarios y aportes diferentes a recursos monetarios al adecuado desarrollo de las actividades propias del instrumento de intervención social directa.

La búsqueda de este tipo de aliados no es una tarea sencilla y precisa importantes esfuerzos, más aún cuando la Fundación busca siempre contratar y conseguir recursos para los proyectos que desarrolla, con entidades de las más altas condiciones, con amplia trayectoria y reconocimiento. Tema que cobra mucha mayor importancia cuando los recursos son gestionados con entidades de carácter privado, tanto en lo nacional como en lo internacional, pues ha sido interés de la Fundación conocer el origen de los aportes y verificar la coincidencia en la vocación de los cooperantes con la de la Entidad.

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.

4.2.2.2. Trato

La Fundación Social se ha caracterizado 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.

4.2.3. 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 armónicamente por la sociedad, para garantizar a quienes la conforman el ejercicio de sus libertades individuales, 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 esenciales¹².

Este entendimiento previo, permite contraponer 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.

La Fundación Social, como entidad de carácter privado, tiene interés en que el Estado cumpla su mandato constitucional y el Estado a su vez tiene interés en que la Fundación Social, en el marco de su naturaleza y de su misión, cumpla los deberes que le impone su calidad de particular.

A través de los proyectos sociales directos, la Fundación Social ha encontrado que puede contribuir a que el Estado desarrolle algunos de sus fines esenciales, y que ella y las comunidades beneficiarias de su actuación pueden participar e incidir positivamente en las decisiones públicas que las afectan.

Así, la Fundación Social, conforme a su objeto propone proyectos y celebra acuerdos con diversas entidades del Estado que permiten a las comunidades mejorar las condiciones básicas que posibilitan su desarrollo.

También ha sido parte de su intervención social a través de proyectos sociales directos la incidencia en las políticas públicas en lo territorial y en lo nacional.

La Fundación Social es respetuosa de las autoridades que detentan los poderes públicos y colabora eficientemente con ellas en el marco de las atribuciones legales éstas tienen, bien del orden territorial o nacional, bien de la administración descentralizada funcionalmente como de la centralizada.

4.3. EN DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

4.3.1. LOS CLIENTES Y USUARIOS DE LAS EMPRESAS DE LA FUNDACIÓN SOCIAL

4.3.1.1. 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 necesidades. Así, la Fundación Social ha orientado su

¹² 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.

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.

4.3.1.2. Trato

Los clientes no son un instrumento para la gestión empresarial, sino un fin en sí mismo. En consecuencia, el trato hacia ellos debe reflejar los valores y principios de la Organización contenidos en el Legado. Esta concepción 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.

Esto se expresa en una excelente calidad de los productos y servicios ofrecidos, en una comunicación clara y transparente de las condiciones de los mismos, 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 adicionales a los exigidos por las normas para atender sus quejas y reclamos, garantizando su oportuna y efectiva gestión.

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.

4.3.2. LOS COLABORADORES DE LA ORGANIZACIÓN

4.3.2.1. 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 que compartan dichos valores y principios, independiente de su fe religiosa.

Al mismo tiempo, han de ser personas cuyas características les permitan desarrollar su trabajo de manera responsable, eficiente, competitiva y eficaz.

La Organización en su pluralismo respeta la diversidad de géneros, razas, condiciones socioeconómicas y filiaciones políticas y religiosas de los colaboradores.

4.3.2.2. 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 promueven 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 sus Empresas 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.

En cuanto a la retribución económica, la Organización definió una política de remuneración justa, basada en la Doctrina de la Iglesia Católica, la cual sitúa el salario justo en el centro de la ética social del trabajo, siendo éste un pilar del justo funcionamiento del sistema socio-económico.

En general, la política propende por la equidad interna (salario igual por trabajo igual) y por la competitividad externa (salarios en la media del mercado). Para el nivel operativo (hasta diez salarios mínimos legales) busca garantizar la satisfacción de las necesidades básicas del trabajador y su familia a través de beneficios extralegales directos para salud, educación, recreación, ahorro y vivienda; en relación con el nivel directivo, se ha considerado que los salarios determinados por las condiciones de mercado son los parámetros adecuados para fijar su remuneración. Asimismo, considera la situación económica particular de cada una de las Empresas y de la Fundación.

El desarrollo integral de los colaboradores no se agota en la remuneración. Por ello, la Fundación ha definido los siguientes frentes estratégicos: el compromiso con la Misión de la Organización, la participación como un derecho fundamental que nace del reconocimiento de la dignidad de la persona y la productividad y calidad que propenden por un desempeño excelente.

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

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.

4.3.3. 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.

4.3.3.1. 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, aún cuando lo sean de carácter minoritario, sean personas o entidades de las más altas condiciones, que sean afines a los valores y principios de la Fundación Social y con la unidad de dirección y propósito establecida por ella como Matriz. La Fundación procura que los nuevos socios aparte de capital aporten a las sociedades en que participan riqueza en su administración y dirección.

La Fundación Social participa en algunas sociedades como socio minoritario, para lo cual se precisan las autorizaciones correspondientes del Consejo Directivo, conforme a los Estatutos¹³. Se procura la participación como socio minoritario en sociedades o entidades que permitan complementar la actividad de la Fundación. Cuando quiera que le es dable a la Fundación seleccionar la entidad en la cual participa, la misma se preocupa por que tal entidad sea administrada de manera adecuada y por que sus controlantes y Administradores sean personas de adecuadas condiciones morales y personales.

Cuando la Fundación ha recibido participaciones en sociedades, bien sea en daciones en pago o con ocasiones de negocios que suponen recibir este tipo de inversiones, propende por la liquidación más eficiente de tal inversión, o por mantenerla a efectos de que la misma genere recursos.

4.3.3.2. 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.

¹³ Artículo 26, literal k de los estatutos de la Fundación Social.

En caso alguno, 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.

La Fundación Social se compromete a poner su mayor esfuerzo en lograr que los accionistas minoritarios ajenos a la Organización tengan la posibilidad de enajenar su participación, en las mismas condiciones en que la Fundación lo haría, en caso de que se negocie la posibilidad de control de la sociedad correspondiente.

Como se verá más adelante, a punto de las operaciones entre las Empresas que hacen parte de la Organización, no se realizan operaciones que puedan suponer una desviación de valor a favor de la Fundación Social o alguna de las Entidades que hacen parte de su Organización, en eventual detrimento de los intereses de la propia Empresa de que se trate y por ende de quienes sean sus accionistas minoritarios. 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 participa 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.

4.3.4. LOS INVERSIONISTAS

Este punto se refiere a aquellas personas que invierten en títulos emitidos por la Fundación Social en el mercado de valores.

El prospecto de colocación de títulos y la Ley se constituyen en el marco que rige la relación entre los inversionistas y la Fundación Social, tal documento es público y se encuentra a disposición de los inversionistas en la página Web. En él se señalan las condiciones de los títulos, las direcciones donde el inversionista puede conseguir información pertinente relacionada con el emisor y los títulos emitidos.

4.3.4.1. Revelación

En el mercado de valores, la información es el eje fundamental que permite la libre y adecuada formación de precios, y en atención a ello, la Fundación Social se ha comprometido a suministrar al mercado toda la información que resulte relevante para incidir en una decisión de un inversionista en cuanto a adquirir, enajenar o mantener su inversión. Así, la Fundación Social divulga a los inversionistas, por el medio que considera el más adecuado, información sobre la Entidad, disponiendo para ello de su página Web donde se publican los documentos y datos que resulten pertinentes.

De otra parte, las normas del mercado de valores imponen unas obligaciones de suministro de información al mercado mismo a través de la Superintendencia Financiera de Colombia, las cuales son cumplidas cabalmente por parte de la Fundación Social, la cual mantiene permanentemente actualizada la información que reposa en el Registro Nacional de Valores y Emisores. La información de fin de ejercicio es remitida oportunamente y con las adecuaciones propias de la naturaleza jurídica de la Entidad, así, se informa sobre la fecha fijada para la reunión del Consejo Directivo en que se consideran los estados financieros y de la Sala General en que considera el informe de labores y con posterioridad a cada una de tales reuniones se remite en el término previsto por la norma pertinente copia de las actas correspondientes con sus anexos. La Fundación transmite la información periódica financiera que le corresponde de manera oportuna, así como la información relevante a que haya lugar.

Para efectos de la transmisión de información relevante se ha responsabilizado por parte del Consejo Directivo al representante legal que se desempeña como Vicepresidente Jurídico, y se ha designado un Agente de Cumplimiento que se encarga de la actividad operativa de transmisión.

4.3.4.2. Trato

La Vicepresidencia Jurídica de la Fundación Social, según lo establece este Código, ha sido designada como el área encargada de la atención a los inversionistas a la que éstos pueden acudir para plantear las inquietudes y requerimientos que tengan en torno a la emisión, de tal manera que exista un canal oficial de comunicación entre la Fundación Social como emisora en el mercado de valores y los inversionistas y permitiéndoles a éstos, en condiciones de igualdad, acceso a la información no reservada de la entidad.

Ahora bien, cuando la emisión de títulos de la Fundación Social es colocada y administrada por un profesional contratado para tales efectos, tal profesional es quien tiene contacto directo con los inversionistas para efecto de la realización de pagos y para efectos del conocimiento adecuado del inversionista, conforme a las normas legales.

Adicionalmente, existe un flujo periódico de información con el representante legal de los tenedores de bonos, quien además asiste a las reuniones del Consejo Directivo en las que se consideran los estados financieros individuales y consolidados de la Fundación. La Fundación remite de manera oportuna cualquier requerimiento de información o documentación que el representante legal de los tenedores de bonos le hace conforme a las normas legales y contractuales aplicables.

4.3.5. 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 armónicamente por la sociedad para satisfacer la necesidad que tienen quienes la conforman de garantizar sus libertades individuales, a cambio de unas restricciones razonables a las mismas. Con lo cual, la Fundación Social y sus Empresas, como particulares tienen interés en el adecuado funcionamiento del Estado y éste a su vez tiene un interés en que la Fundación y sus Empresas desarrollen sus objetos y cumplan los deberes que les corresponden frente al mismo.

Así, la Fundación y sus Empresas, en desarrollo de sus actividades, son respetuosas 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.

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, para oportunamente las contribuciones que permiten el sostenimiento de los entes públicos de supervisión.

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, con el propósito de lograr una mejor satisfacción de los intereses de los clientes de cada una en particular y los intereses colectivos en general.

4.3.6. LOS PROVEEDORES

4.3.6.1. Calidades

Los proveedores de bienes y servicios comportan para la Fundación Social y sus Empresas la asunción de derechos y responsabilidades. Es así como la Fundación Social y sus Empresas 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 que de cualquier manera puedan incumplir la Ley.

En la Fundación Social El Consejo Directivo y el Comité de Auditoría de la Fundación Social reciben informes en relación con el cumplimiento de las Políticas trazadas por propio Consejo Directivo¹⁴ en relación con la prevención de actividades delictivas que incluye el informe sobre los proveedores, por parte del funcionario de cumplimiento, que es un funcionario designado por el Consejo Directivo.

4.3.6.2. 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 sus Empresas cuentan con manuales de compras y con manuales de pagos, donde se documentan los procedimientos en relación con los proveedores. También cuentan con Sistemas de Registros de Proveedores que les permiten conocerlos de manera adecuada.

En atención a la realidad de cada Empresa y teniendo en cuenta la situación particular de las necesidades a satisfacer, la Fundación Social y sus Empresas 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.

4.3.7. 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 sus Empresas, 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.

¹⁴ Consejo Directivo de 2 de septiembre de 2003 (acta 693)

5. DE LA RELACIÓN ENTRE LAS ENTIDADES DE LA ORGANIZACIÓN LIDERADA POR LA FUNDACIÓN SOCIAL

5.1. INTRODUCCIÓN Y PREMISAS

Conforme a su Legado, la característica “Empresarial” de la Fundación Social, consiste en que uno de los medios fundamentales para su actuación social es participar en el capital y gestionar Unidades Empresariales que actuando con base en sus valores y principios, generen utilidades con las cuales se financie su actuación y sean al mismo tiempo instrumento de la estrategia de intervención social.

La actuación de tales Empresas se ha organizado bajo la figura de Grupo Empresarial, en el que la Fundación Social, en su condición de Matriz del Grupo, fija la unidad de propósito y dirección, como ya se ha anotado a lo largo de este documento.

Dado ese estrecho vínculo que existe entre las Empresas del Grupo, cuando se presentan operaciones entre las Entidades que lo conforman, las mismas obedecen a condiciones de mercado y son objeto de aprobación por las instancias adecuadas y de revelación para que los terceros las conozcan. Cada Entidad evalúa la conveniencia de realizar una operación en coordinación con la Fundación Social a través de la Vicepresidencia Corporativa.

Tales operaciones son de dos tipos: unas, derivadas de la estrategia común denominada Actuación Corporativa o de Grupo a partir de la cual la Fundación y sus Empresas procuran desarrollar en forma más eficiente y rentable su objeto social principal, potencializar su crecimiento, y aprovechar sinergias y economías de escala, que se describen en el punto 5.2. de este documento; y otras, tendientes a optimizar la estructura del Grupo Empresarial y a rentabilizar las inversiones de la Fundación y sus Empresas y que se encuentran referidas en el punto 5.3. de este documento.

5.2. REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES COMUNES O COMPARTIDAS

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 Organización¹⁵. Las manifestaciones de esta estrategia son la constitución de Unidades de Actividades Compartidas (UAC) y la celebración de contratos corporativos.

5.2.1. 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

¹⁵ Acuerdo suscrito el 30 de abril de 1999, donde se mencionan los principios de Actuación Corporativa o de Grupo.

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. En el evento en que con ocasión de la realización de una actividad común se genere algún tipo de responsabilidad frente a un tercero, la Entidad correspondiente debe asumirla. No obstante, cada Entidad responde a las otras por la gestión idónea de sus colaboradores que participan en la actividad compartida.

5.2.2. Contratos corporativos

En desarrollo de la estrategia antes mencionada, las Empresas del Grupo 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 Empresas de la Organización y cuya celebración propende por mayores niveles de eficiencia, eficacia, rentabilidad y crecimiento de tales Empresas.

En relación con tales contratos, es preciso señalar que el principio que los rige es que cada Entidad del Grupo 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 Empresas 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.

5.3. OPERACIONES DIFERENTES A LAS ANTERIORES ENTRE ENTIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

En este aparte, se hace referencia a las operaciones entre Entidades del Grupo, distintas a las derivadas de la estrategia de Actuación Corporativa o de Grupo.

La realización de Operaciones entre Entidades del Grupo obedece a la necesidad de optimizar la estructura del mismo y de rentabilizar las inversiones de la Fundación y las Entidades que hacen parte de su Organización. Su realización se ha hecho y se hace a partir del análisis de criterios de

razonabilidad, adecuada remuneración en condiciones de mercado, y satisfacción de intereses legítimos comunes, así como del cumplimiento de los Acuerdos de Accionistas vigentes, cuando resulte aplicable.

Sobre el particular es preciso manifestar que en la celebración de operaciones relevantes entre Empresas del Grupo, la Fundación Social en general y cada Empresa en particular velan por que las mismas se lleven a cabo en condiciones de mercado para lo cual se realiza un análisis que involucra criterios objetivos tomados a partir de su propio conocimiento del mercado, de la información disponible en el mismo, de antecedentes conocidos de operaciones similares, de información estadística y de otras variables que permiten establecer de forma técnica que la operación a celebrar tiene tal calidad.

Este tipo de operaciones se refieren principalmente a la adquisición de acciones o cuotas de interés, así como a la adquisición de activos, aun cuando tales operaciones, son pocas y puntuales. Cuando excepcionalmente la realización de este tipo de operaciones se refiere a la prestación de servicios o a la compra de bienes, se tienen en cuenta igualmente las condiciones, calidad, oportunidad y eficiencia, el cumplimiento de los términos de referencia o requerimientos especiales de la Entidad que requiere el bien o servicio y, desde luego, las condiciones de precio de ofertas en el mercado en similares condiciones.

5.4. TEMAS COMUNES

5.4.1. Documentación

La Fundación Social propende por que las actividades y operaciones mencionadas en los numerales 5.2. y 5.3. anteriores 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 se encuentran a disposición de cada Empresa 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.

5.4.2. 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 (UAC y contratos corporativos) y de las operaciones descritas en el numeral 5.3. anterior, 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.

La Fundación Social, a través de la Vicepresidencia Corporativa, verifica que en los sistemas de control interno de las Empresas se haya realizado la tarea mencionada y consolida los resultados de las evaluaciones efectuadas por los auditores internos de cada Empresa con el propósito de tomar las medidas a que haya lugar.

5.4.3. 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 mencionados en los numerales 5.2. y 5.3. anteriores, sean debidamente reveladas, para lo cual se incluyen en el informe especial de los Administradores previsto en la Ley¹⁶, el cual se complementa con la información que se encuentra en las notas a los estados financieros de las Entidades involucradas¹⁷.

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.

Adicionalmente, 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.

5.4.4. Conflictos de interés

Como se ha mencionado antes, los colaboradores y Administradores de la Fundación Social y sus Empresas 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 Empresa correspondiente. Sobre este tema en particular ha de consultarse el Código de Conducta de la Fundación Social y el de cada Empresa involucrada.

A punto de 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.

¹⁶ Artículo 29 de la Ley 222 de 1995.

¹⁷ Artículo 115, numeral 10 Decreto 2649 de 1993.

6. DE LA REVISORÍA FISCAL

La Fundación Social y sus Empresas 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.

6.1. 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 trayectoria¹⁸. 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 Social¹⁹ 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.

6.2. 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 el Consejo Directivo 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 el Consejo Directivo tenga varias alternativas de firmas en condiciones de prestar el servicio.

6.3. FUNCIONES

¹⁸ Artículo 37 de los Estatutos de la Fundación Social.

¹⁹ Artículo 39 de los Estatutos de la Fundación Social.

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.

6.4. PERÍODO

Conforme a los Estatutos de la Fundación el revisor fiscal se designa por períodos de un año, pudiendo el Consejo Directivo removerlo de manera anticipada de tal cargo cuando quiera que así lo considere, pues tal es su derecho, conforme a la Ley.

7. 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 Administración²⁰.

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.

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

²⁰ 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.

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 arreglos directo.

8. 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 Directivo será quien señale cuál es el alcance o interpretación que corresponde de manera definitiva. Así mismo, el Consejo Directivo 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 actividades que considera y aprueba la Sala General de los Consejos Social y Directivo el desarrollo; 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.

Este documento tiene vigencia a partir de su aprobación por parte del Consejo Directivo, es decir 23 de septiembre de 2008.