

Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia



El presente documento es producto del Comité Interinstitucional liderado por la Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras.

Los derechos de autor de este documento son exclusivos de la Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras.

Superintendencia de Sociedades

Superintendente de Sociedades
Hernando Ruiz López

Cámara de Comercio de Bogotá

Presidenta
María Fernanda Campo Saavedra

Confecámaras

Presidente
Eugenio Marulanda Gómez

ISBN: 978-958-688-283-5

Septiembre 2009

Gestores



Comité Interinstitucional

Cámara de Comercio de Bogotá:	Juan Camilo Ramírez Ruiz <i>Vicepresidente Jurídico CCB</i>
Confecámaras:	Francisco Javier Prada Ramírez <i>Gerente Gobierno Corporativo</i>
Superintendencia de Sociedades:	Luz Amparo Macías Quintana <i>Coordinadora del Grupo de Análisis del Riesgo y Prácticas Empresariales</i>
Corporación Andina de Fomento (CAF):	Camilo Casas Mantilla <i>Ejecutivo Oficina de Políticas Públicas y Competitividad</i>
Ministerio de Comercio Industria y Turismo:	María Carolina Lorduy Montañez <i>Directora de Regulación</i>
Superintendencia Financiera:	Orlando Enrique Echeverría Ovalle <i>Asesor Dirección de Gobierno Corporativo</i>
ANDI:	Andrés Mejía Bernal <i>Subdirector de la Cámara Farmacéutica</i>
Bolsa de Valores de Colombia:	Pilar González Saavedra <i>Gerente Colombia Capital</i>
Cementos Argos S.A.:	María Uriza Pardo <i>Gerente de Asuntos Corporativos e Institucionales</i>
Sociedades Bolívar S.A.:	María Mercedes Ibáñez Castillo <i>Vicepresidenta Jurídica</i>
Governance Consultants:	Andrés Bernal Castiblanco <i>Socio</i>
Suárez & Asociados:	Edgar Suárez Ortiz <i>Gerente General</i>
Secretaría Técnica:	Natalia Jaramillo Manjarrés <i>Asesora de Vicepresidencia Jurídica CCB</i>

Contenido

Introducción	6
Fuentes de Información	11
Resumen de Medidas	13
1. Módulo I. Control de Gestión	17
2. Módulo II. Máximo Órgano Social	29
3. Módulo III. Administradores	45
4. Módulo IV. Revelación de Información	65
5. Módulo V. Sociedades de Familia	69
6. Anexos	83
Glosario	101

Introducción

Para los estudiosos del Gobierno Corporativo, el año 2002 es el año en que el mundo fijó su atención en los efectos económicos y sistémicos derivados de la administración deficiente de las compañías. Aún resuenan en el imaginario popular y académico nombres como Enron, Parmalat y Worldcom, como referentes comunes de lo que le puede suceder a una sociedad mal gobernada.

La crisis de los principales mercados bursátiles del mundo a principios del Siglo XXI sirvió de fundamento incontrovertible para sustentar la necesidad de adoptar medidas desde lo público y lo privado que garantizarán el fortalecimiento del Gobierno Corporativo de las sociedades inscritas en bolsa. Esta tendencia originalmente anglosajona¹ fue rápidamente seguida por una gran cantidad de países alrededor del mundo. Esta explosión de iniciativas ha tenido un factor predominante, quizá relacionado con los sistemas económicos en donde surgieron los desarrollos iniciales: la gran mayoría han estado orientadas al fortalecimiento del Gobierno Corporativo de las sociedades abiertas².

Colombia, consecuente con su tradición histórica en materia societaria en favor de la protección de los inversionistas, también se sumó a los esfuer-

zos globales por elevar los estándares de Gobierno Corporativo de las compañías locales. En 2001, la entonces Superintendencia de Valores expidió la Resolución 275, que en su época constituyó uno de los ejercicios más creativos y avanzados desde el punto de vista regulatorio³, mediante la cual se promovía la adopción de principios de buen gobierno entre las sociedades listadas que tenían la intención de ser destinatarias de los recursos de los fondos de pensiones obligatorias. Posteriormente, en 2005 se expidió la Ley 964 que contiene una serie de normas de obligatorio cumplimiento para las sociedades abiertas. Finalmente, en 2007, la nueva Superintendencia Financiera promovió el grupo de trabajo intersectorial que produjo el Código País de Gobierno Corporativo destinado a las sociedades inscritas en bolsa.

A pesar de este auge de reglas y códigos para sociedades abiertas, en épocas más recientes y gracias a la activa participación de países con sistemas económicos diferentes como aquellos localizados en Europa Continental, ha surgido un interés muy claro por fortalecer el Gobierno Corporativo de las sociedades cerradas. En efecto, en modelos económicos diferentes de los anglosajones, la mayoría de los recursos se transfieren a través de compañías que no negocian sus acciones

-
1. Uno de los primeros resultados fue la aprobación de la Ley Sarbanes-Oxley, en Estados Unidos y la frenética reglamentación subsecuente expedida por la SEC.
 2. Es el caso del Código Combinado de Inglaterra proferido en mayo de 2000 referido a las sociedades inscritas en la Bolsa de Valores de Londres, los Principios de Gobierno Corporativo publicados en 1999 y revisados en 2004 por la OECD. El Código Unificado de Buen gobierno proferido por la Comisión Nacional de Valores de España en 2006 y más de 50 documentos similares expedidos en diferentes países alrededor del mundo. En nuestra región esas iniciativas se concretaron en la redacción de diferentes documentos, entre otros, los *"Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo"* publicado por la Corporación Andina de Fomento -CAF- y el *"White Paper"* para Latino América de la OECD. Para un listado bastante comprensivo de Códigos de Buen Gobierno adoptados en el mundo se sugiere consultar la página electrónica del European Corporate Governance Institute en www.ecgi.org.
 3. En la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo llevada a cabo en el 2006, la OECD destinó un espacio especial al análisis de la Resolución 275 de 2001 como un ejemplo de mecanismo de promoción voluntaria de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en los mercados de valores de la región.

en las bolsas de valores. Esta circunstancia ha orientado una nueva corriente en Gobierno Corporativo que busca promover la adopción de prácticas de buen gobierno en sociedades cerradas⁴.

Esta nueva tendencia ha arrojado prominentes frutos, entre los cuales resaltan el Código Buysse en Bélgica (septiembre de 2005)⁵, el Código de Finlandia (enero de 2006)⁶, el Código Libanés (junio de 2006)⁷ y el Código de Suiza (diciembre de 2006)⁸.

En el contexto colombiano, la necesidad de contar con estándares de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas era palpable: según los datos de la Bolsa de Valores de Colombia, existen 239 sociedades inscritas en bolsa⁹. De acuerdo con las estadísticas de la Superintendencia de Sociedades, en el 2009 reportaron información 22.250 sociedades cerradas. Sin embargo, es importante advertir que el universo de sociedades existentes en Colombia puede ser mucho mayor puesto que en el Registro Único Empresarial aparecen más de 160.000 sociedades constituidas.

Es evidente que la economía colombiana está compuesta por sociedades cerradas. Inclusive, en el sector financiero colombiano, más del 60% de las sociedades tienen características propias de las sociedades de familia. En el sector real, de acuerdo con las cifras de la Superintendencia de Sociedades, de las 19.109 empresas que enviaron reportes financieros a diciembre del 2005, el 70%¹⁰ son sociedad de familia, considerando las mismas como aquellas en donde

existe entre dos o más socios un parentesco de consanguinidad hasta el segundo grado (padre, madre, hijos y hermanos) o único civil (padre o madre adoptante e hijo adoptivo), o están unidos entre sí matrimonialmente, siempre y cuando los socios así relacionados ejerzan sobre la sociedad un control económico, financiero o administrativo.¹¹

En este contexto, el desarrollo del buen Gobierno Corporativo en las sociedades cerradas es un imperativo para fortalecer la competitividad de nuestro país. Así lo han entendido las distintas entidades públicas y privadas que en un tiempo muy corto lograron adoptar por consenso la “Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia”.

Sin embargo, sólo hasta ahora se han presentado las condiciones en Colombia para contar con una Guía como la que ahora presentamos.

Desde el 2006 la Superintendencia Financiera de Colombia y desde el 2007 la Superintendencia de Sociedades crearon dependencias especializadas para la supervisión del Gobierno Corporativo de las sociedades supervisadas. Las experiencias de supervisión de ambas entidades arrojaron insumos muy valiosos para comprender con profundidad el estado del Gobierno Corporativo de las sociedades cerradas en Colombia.

Adicionalmente, en el año 2008, la Superintendencia de Sociedades desarrolló la “Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social

-
4. CFR Joseph A. McCahery and Erik P.M. Vermeulen, *Corporate Governance of non-listed Companies*, Oxford University Press, 2008.
 5. Véase, “*Code Buysse – Corporate Governance Recommendations for Non-listed Enterprises*”, en: http://www.ecgi.org/codes/documents/code_buysse_en.pdf
 6. Véase, “*Improving Corporate Governance of Unlisted Companies*”, en: http://www.ecgi.org/codes/documents/finnish_cg_2006_en.pdf
 7. Véase, “*Code of Corporate Governance*”, en: http://www.ecgi.org/codes/documents/lebanon_cg_2006.pdf
 8. Véase, “*Swiss Code of best practice for Corporate Governance*”, en: http://www.ecgi.org/codes/documents/swiss_code_feb2008_en.pdf
 9. A septiembre del 2009, se encuentran 85 sociedad emisoras de renta variable y 178 sociedades emisoras de renta fija inscritas en la Bolsa de Valores de Colombia, ver www.bvc.com.co
 10. *Superintendencia de Sociedades*, Sociedades de Familia, 2006.
 11. *Superintendencia de Sociedades*, Oficio 220-12100 de 1999.

Empresarial”¹² con el propósito de diagnosticar el estado del Gobierno Corporativo de las sociedades cerradas en Colombia. Para el efecto, fueron convocadas de forma directa las 23.499 sociedades activas registradas en la base de datos de la Superintendencia, de las cuales 7.414 voluntariamente diligenciaron y remitieron la encuesta. Dada la abundancia de la información, representativa de la realidad empresarial del país, ha sido posible realizar un diagnóstico preciso del desarrollo de las prácticas de Gobierno Corporativo en el entorno empresarial colombiano¹³.

En este contexto se produjo una afortunada coincidencia de objetivos entre la Cámara de Comercio de Bogotá, la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio y la Superintendencia de Sociedades. Estas tres entidades, conscientes de la urgente necesidad de promover las prácticas de buen gobierno entre las sociedades cerradas, decidieron aprovechar la información y el conocimiento existente sobre la materia y se comprometieron a liderar una concertación interinstitucional que tuvo como resultado la “Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia”.

Así, durante algo menos de seis meses y con la coordinación de la Secretaría Técnica adelantada por la Cámara de Comercio de Bogotá, representantes de las entidades mencionadas y de la Corporación Andina de Fomento, la Superintendencia Financiera de Colombia, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la Asociación Nacional de Industriales, la Bolsa de Valores de Colombia, Sociedades Bolívar, Cementos Argos, Governance Consultants y Suárez & Asociados se reunieron para discutir y concertar las 36 medidas que componen la Guía.

El trabajo realizado por la mesa de trabajo estuvo guiado por tres principios fundamentales:

Medidas Basadas en la Realidad Empresarial

Desde su constitución, la mesa de trabajo acordó que las medidas debían responder a problemas y circunstancias previamente diagnosticadas mediante las herramientas de evaluación que estaban disponibles a la fecha. De esta manera, el diseño de cada medida no es el resultado de un ejercicio meramente teórico por parte de un panel de expertos sino, más bien, es la propuesta concertada de un equipo interdisciplinario que busca disminuir la frecuencia y el impacto de ciertas situaciones que, de acuerdo con mediciones concretas y cuantificadas, han sido identificadas como perjudiciales para el desarrollo ordenado y adecuado de las sociedades cerradas y de familia en Colombia.

De esta manera, la presente Guía es el primer modelo de prácticas de buen Gobierno Corporativo que ha sido diseñado con el propósito expreso de disminuir o eliminar la ocurrencia de irregularidades previamente detectadas.

Esta aproximación busca darle un valor adicional y demostrable al empresario que adopte estas medidas: no sólo debe esperar un aumento de la rentabilidad de su compañía, sino también podrá confiar en que, al adoptarlas, estará mitigando los factores de riesgo que han sido diagnosticados como de mayor incidencia en las sociedades cerradas y de familia en nuestro país.

Por otra parte, la adopción de las medidas propuestas en esta Guía disminuirá el nivel de riesgo detectado por parte de las entidades que tienen

12. La encuesta fue lanzada el 14 de julio del año 2008 y finalizó el 31 de agosto del mismo año. Se diseñó con un total de setenta y tres (73) preguntas (divididas en siete (7) secciones), cuya información podía ser diligenciada voluntariamente por las empresas que reportaron sus Estados Financieros con corte a diciembre 31 de 2007 a la Superintendencia de Sociedades. Su diligenciamiento y envío fue a través de Internet.

13. Para más información acerca de la encuesta, véase el análisis del bloque de Gobierno Corporativo que la Superintendencia de Sociedades ha publicado en la siguiente página, ilustrando los resultados de la misma: <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=393>.

a su cargo la supervisión de las sociedades cerradas tanto del sector real como del financiero. Es claro que, desde la perspectiva del supervisor, la adopción de las medidas será un ejercicio muy eficiente de supervisión preventiva.

Adicionalmente, el origen empírico de las medidas permitirá una evaluación muy clara y objetiva de la eficacia de las mismas. En efecto, es de suponer que los próximos resultados de la aplicación de las herramientas de diagnóstico demuestren un impacto positivo en la evaluación del Gobierno Corporativo de aquellas sociedades que decidan adoptar esta Guía. Contrario sensu, si no se evidencia una mejoría en los resultados de las herramientas de diagnóstico para las sociedades que hayan incorporado las medidas, tal situación sería una razón decisiva para eliminar o reformar las medidas que correspondan con el fin de incluirlas en la siguiente versión de la Guía.

Medidas para Fortalecer la Sostenibilidad de la Empresa

De acuerdo con el análisis de las causas de liquidación más frecuentes de las sociedades cerradas en Colombia¹⁴, los problemas de gobernabilidad tienen una estrecha relación con la sostenibilidad de las empresas. En efecto, en un 51.6% de los casos de liquidación obligatoria las causas están ligadas a malos manejos administrativos de la sociedad. En el 44.3% se evidencia la existencia de recursos humanos sin competencias (emplear a familiares sin las habilidades para el cargo) como una de las causales de la crisis empresarial. En el 37.4% de los casos la liquidación tuvo entre sus causas el impacto de los problemas familiares en la gestión de la compañía y el 32.8% de los mismos estuvo causado por la falta de transparencia en la gestión de la compañía.

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

Una de las finalidades esenciales de la Guía es convertirse precisamente en una herramienta para garantizar la permanencia de la sociedad en el entorno económico, evitando que desaparezca por problemas o fallas en su sistema de Gobierno Corporativo. Aquellas sociedades comprometidas con un esquema de desarrollo progresivo y de constante crecimiento encontrarán en la Guía medidas que contribuyan a organizar su estructura de Gobierno Corporativo para evitar incurrir en las principales causas de crisis empresarial asociadas a fallas en el Gobierno Corporativo. De esta manera, otro de los objetivos principales de esta Guía es permitir que el mercado cuente con agentes económicos más sólidos y estables.

Medidas para Incrementar la Competitividad

Las compañías cerradas usualmente carecen de alternativas de financiación, son consideradas como sujetos de alto riesgo y les son impuestas condiciones que no pueden cumplir para ser sujetos de crédito. Por tal motivo, esta Guía también busca fortalecer la confiabilidad de las sociedades para que puedan atraer con mayor facilidad distintas alternativas de financiación. Dentro de estas alternativas de financiación, la mesa de trabajo tuvo muy presentes los criterios de evaluación de Gobierno Corporativo utilizados por diferentes fondos de capital privado¹⁵, especializados en inversiones en sociedades cerradas.

14. Superintendencia de Sociedades, "Causas de la Liquidación Obligatoria de Sociedades en Colombia. Estrategias para prevenir la crisis.", Bogotá 2004, pág.52 y 53.

15. Los fondos de capital privado están definidos en el artículo 81 del Decreto 2175 de 2007 como: "*carteras colectivas cerradas que destinen al menos las dos terceras partes (2/3) de los aportes de sus inversionistas a la adquisición de activos o derechos de contenido económico diferentes a valores inscritos en el Registro Nacional de Valores y Emisores – RNVE.*" Pero es importante resaltar, como lo hizo la Super-

De esta manera, la Guía pretende ayudarle al empresario societario a cumplir con criterios mínimos que sirven de orientación para adoptar decisiones de inversión por parte de fondos de capital locales e internacionales.

Esos tres principios orientadores constituyen el eje central de un documento cuyo valor no radica en ser el punto de llegada de un proyecto que comenzó desde hace más de dos años, sino en ser el punto de partida de una nueva etapa en materia de Gobierno Corporativo de las Sociedades Cerradas y de Familia, a partir de la cual será notable el gran impacto que tendrá la adopción de todas las medidas que la Guía dispone para el mejoramiento de sus prácticas de Gobierno Corporativo.

Estructura del Documento Conceptual

El presente documento, además de servir de medio de divulgación de las medidas incluidas en la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, tiene por objeto explicar el fundamento teórico y práctico de cada medida, así como el impacto que tendrá para el empresario que las adopte. Para cada medida se ha identificado la situación que refleja una irregularidad del Gobierno Corporativo de las sociedades cerradas y de familia en Colombia que se pretende mitigar. Dichas irregularidades han sido identificadas a partir de la información recogida por la Superintendencia de Sociedades en diferentes ejercicios de supervisión. Vale la pena resaltar que estos ejercicios comprenden información voluntariamente aportada por más de 7.000 empresarios, información requerida por la Superintendencia de Sociedades a más de 5.500 sociedades y por la información estadísti-

ca extraída de los ejercicios de investigación realizados por la Superintendencia de Sociedades desde 1997 hasta 2007.

Igualmente, el documento ilustra los fundamentos teóricos que llevaron a la mesa de trabajo a considerar cada medida como una respuesta adecuada a la necesidad advertida. Finalmente, en cada medida se presenta una serie de preguntas de autoevaluación que permitirán al empresario diagnosticar el grado de cumplimiento de las medidas contenidas en la Guía.

En la parte final, se han incluido un par de anexos que contienen los mínimos legales y contables que con mayor frecuencia resultan incumplidos por las sociedades cerradas, de acuerdo con la experiencia del Supervisor. Con estos documentos se busca alertar a los empresarios societarios acerca de los problemas más recurrentes. De la misma manera se ha insertado un glosario con aquellos términos que a juicio de la mesa de trabajo deben interpretarse de conformidad con una definición particular aplicable a la Guía.

Finalmente, la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, es un esfuerzo intersectorial, multidisciplinario pero sobretodo, dinámico. Por esta razón, la mesa de trabajo seguirá reuniéndose periódicamente para evaluar el impacto de las medidas incluidas en la Guía con el fin de sugerir su modificación y adaptarlas en función de la evolución que suscite su adopción por parte de los empresarios. Así mismo, los gestores de esta iniciativa se han comprometido a seguir uniendo sus esfuerzos en la implementación de las mejores prácticas de buen Gobierno Corporativo por parte de las sociedades cerradas y de familia en Colombia.

intendencia Financiera mediante el Concepto No. 2008070974-001 del 11 de noviembre de 2008, que *“los fondos de capital privado están concebidos en Colombia como alternativas, no sólo de financiamiento, sino también de gestión idónea, dirección estratégica y contactos para aquellos pequeños y medianos empresarios que no tienen acceso a deuda, pero que están interesados en reforzar su estructura financiera a través de la inyección de capital y mejores prácticas corporativas”*. (Subrayado fuera del texto).

FUENTES DE INFORMACIÓN

Las estadísticas que se presentan a continuación fueron elaboradas a partir de los datos del Módulo de Investigaciones Administrativas, de la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social y del Formulario de Prácticas Empresariales de la Superintendencia de Sociedades.

Módulo de Investigaciones Administrativas

Contiene la información de todas las empresas que en los años 1997 a 2007 fueron objeto de investigación administrativa adelantada por la Superintendencia de Sociedades en los términos de los artículos 83 a 85 y 87 de la Ley 222 de 1995.

Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Surge por la necesidad de contar con una herramienta que permitiera determinar el estado de las prácticas de Gobierno Corporativo y RSE en las sociedades del sector real. Esta encuesta permitió que los empresarios reflexionaran sobre sus prácticas de Gobierno Corporativo a partir de 72 preguntas y permitió establecer el diagnóstico necesario para el diseño de medidas de Gobierno Corporativo para las sociedades cerradas.

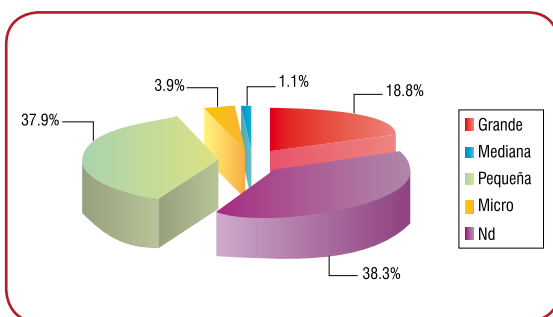
La encuesta fue diligenciada por 7.414 sociedades conformando una muestra con mayor participación de la mediana y pequeña empresa:

Para desarrollarla se conformó un Comité Interinstitucional conformado por la mayoría de las organizaciones que diseñaron las medidas de la presente Guía. La encuesta fue presentada a los empresarios el 14 de julio del año 2008 y se practicó hasta el 31 de agosto siguiente refiriéndose a las prácticas del año 2007. Sus resultados pueden ser consultados en la página Web: www.supersociedades.gov.co

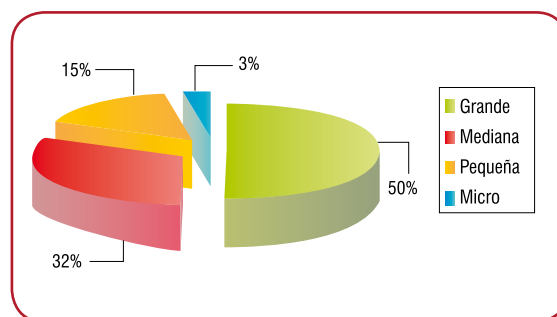
Formulario de Prácticas Empresariales

Para la elaboración de este formulario, con el cual por primera vez las empresas del sector real reportaron información sobre sus prácticas empresariales, se tuvo en cuenta la experiencia obtenida de la encuesta mencionada anteriormente. Mediante Circular Externa, la Superintendencia de Sociedades solicitó a las sociedades vigiladas el diligenciamiento de las preguntas contenidas en este formulario, particularmente en los anexos jurídico y de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial. Este Formulario fue respondido por 5.509 sociedades que se refirieron a las prácticas de las compañías durante el año 2008 y que conformaron una muestra con mayor participación de la gran empresa.

Sociedades que diligenciaron la encuesta por tamaño



Sociedades que reportaron el formulario de Prácticas Empresariales por tamaño



Gráfica 1.

Principales Irregularidades de las Sociedades Comerciales en el Período 1997- 2007
Módulo de Investigaciones Administrativas – Superintendencia de Sociedades



GUÍA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA SOCIEDADES CERRADAS Y DE FAMILIA

ÁMBITO DE APLICACIÓN

La presente Guía se aplica a las sociedades cerradas y de familia constituidas en Colombia. En el caso de que se presenten relaciones de subordinación, esta Guía se aplicará únicamente a las matrices.

MODULO I. CONTROL DE GESTIÓN

Medida 1. El Máximo Órgano Social o el Máximo Órgano de Administración de la compañía deberá aprobar un presupuesto anual.

Medida 2. El Máximo Órgano Social o el Máximo Órgano de Administración de la compañía deberá aprobar un plan estratégico que cubra un período igual o superior a dos (2) años.

Medida 3. El Máximo Órgano Social o el Máximo Órgano de Administración deberá definir objetivos estratégicos cuyo cumplimiento se deba dar en un lapso mínimo de cinco (5) años.

Medida 4. La sociedad deberá documentar las responsabilidades de los funcionarios de la compañía en relación con el cumplimiento de los objetivos trazados.

Medida 5. La compañía documentará quién, cómo y cuándo se evaluarán a los responsables asignados y su cumplimiento con los planes y objetivos estratégicos.

Medida 6. La compañía deberá realizar un seguimiento periódico al cumplimiento del presupuesto aprobado.

Medida 7. La compañía deberá realizar un seguimiento periódico al cumplimiento de los planes estratégicos previstos para un período igual o superior a dos (2) años.

Medida 8. La compañía deberá realizar un seguimiento periódico al cumplimiento de los objetivos

estratégicos previstos para un lapso igual o superior a cinco (5) años.

Medida 9. La compañía deberá identificar riesgos de incumplimiento de la Ley y de la regulación interna.

Medida 10. La compañía determinará cuáles riesgos se pueden mitigar, cuáles son aceptables y cuáles se pueden controlar.

Medida 11. La compañía asegurará, mediante procedimientos documentados, que la elaboración de la información financiera se ajuste a las normas contables que sean aplicables.

Medida 12. La sociedad deberá adoptar medidas correctivas, si, con ocasión al seguimiento del cumplimiento de los planes y objetivos estratégicos de la compañía, se identifican brechas entre la ejecución real y lo planeado o presupuestado.

Medida 13. La compañía deberá definir indicadores de gestión que permitan evaluar el nivel de la gestión de los administradores con el cumplimiento de los objetivos estratégicos previstos.

MÓDULO II. MÁXIMO ÓRGANO SOCIAL

Medida 14. La sociedad, de acuerdo con la información conocida de sus asociados, deberá emplear aquellos medios que promuevan una mayor asistencia a las reuniones del Máximo Órgano Social.

Medida 15. La convocatoria a las reuniones del Máximo Órgano Social deberá realizarse, como

mínimo, con la antelación establecida en la Ley, y deberá contener, por lo menos:

- El orden del día, evitando menciones genéricas.
- El lugar específico, fecha y hora de la reunión.
- Lugar, oportunidad y persona ante quien podrá ejercerse el derecho de inspección, en los casos en que la Ley lo establece.
- El mecanismo utilizado para garantizar que los asociados estén debidamente informados, de los temas a tratar.

Medida 16. La sociedad deberá contar con un reglamento interno de funcionamiento del Máximo Órgano Social, el cual establecerá al menos lo siguiente:

- Tiempo máximo que transcurrirá entre la hora de citación y la de instalación de la reunión.
- Los acuerdos para garantizar una participación activa de todos los asistentes y una dinámica eficiente para el proceso de toma de decisiones.
- El procedimiento para determinar quienes ejercen la Presidencia y la Secretaría de la reunión.
- Los deberes y responsabilidades de los miembros de la comisión aprobatoria de actas en los casos en que dicha función haya sido delegada.
- La obligación de someter a aprobación previa el orden del día.
- La obligación referente a que los temas propuestos en el orden del día y los que surjan como adición al mismo sean discutidos por separado.

- El procedimiento a seguir en caso de suspensión de las reuniones.
- La representación de los socios.
- Los mecanismos adoptados por la administración necesarios para garantizar que las decisiones sean adoptadas conforme al quórum y las mayorías requerida por la Ley y los estatutos.
- La regulación de la participación y/o asistencia de terceros a la reunión.

Medida 17. La compañía deberá someter a consideración del Máximo Órgano Social la aprobación de las políticas de remuneración de los administradores, las políticas para la ejecución de operaciones que representen enajenación global de activos, segregaciones, las operaciones con partes vinculadas, y aquellas cuya realización pueda obrar en detrimento de los intereses de la sociedad y de los socios.

Medida 18. La compañía establecerá un proceso de selección del revisor fiscal bajo criterios de independencia e idoneidad, que determine la necesidad de presentar, al menos, tres propuestas al órgano que lo designe.

MÓDULO III. ADMINISTRADORES

Medida 19. La compañía deberá establecer, en sus estatutos, las funciones de los órganos societarios. En todo caso, cada órgano deberá tener funciones diferentes.

Medida 20. La compañía establecerá un procedimiento para la presentación de candidatos para miembros de Junta Directiva u órgano equivalente, que establezca un mecanismo de verificación del régimen de inhabilidades e incompatibilidades establecidas en la Ley, los estatutos y demás regulaciones internas aplicables.

Medida 21. La Junta Directiva deberá tener un número impar de miembros, de los cuales por lo menos uno (1) deberá ser externo.

Para los efectos de esta Guía, se entenderá por miembro externo, aquella persona que en ningún caso:

- Sea empleado o Representante Legal de la compañía.
- Sea empleado o administrador de la persona natural o jurídica que preste servicios de auditoría a la sociedad o a alguna de sus filiales o subsidiarias.
- Sea asociado que directa o indirectamente dirija, oriente o controle la mayoría de los derechos de voto de la compañía o que determine la composición mayoritaria de los órganos de administración, de dirección o de control de la misma.
- Tenga vínculos familiares con alguno de los anteriores hasta el tercer grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil.

Medida 22. La Junta Directiva, o el Máximo Órgano Social en ausencia de Junta Directiva, adelantará de forma indelegable las siguientes funciones:

- Aprobar el presupuesto anual, el plan y objetivos estratégicos de la compañía.
- Realizar seguimiento periódico al desarrollo del plan estratégico.
- Establecer las políticas de nombramiento, retribución, evaluación y destitución de los altos directivos de la compañía.
- Identificar las partes vinculadas.
- Verificar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno, cumplimiento de las políticas contables y administración de riesgos.
- Determinar las políticas de información y comunicación con los grupos de interés de la compañía.
- Establecer el programa para mitigar el riesgo de sucesión del ejecutivo principal de la compañía.
- Velar por el cumplimiento de las normas de Gobierno Corporativo.
- Administrar los conflictos de interés de los funcionarios distintos a los administradores.

Medida 23. La Junta Directiva o el órgano equivalente tendrá un reglamento de organización interno que contemplará al menos los siguientes aspectos:

- Los deberes, derechos, incompatibilidades e inhabilidades de los miembros, así como los supuestos en que debe darse el cese o la dimisión de sus miembros.
- La periodicidad de las reuniones.
- La forma, antelación y competencia para realizar la convocatoria, así como los documentos que deben acompañarla para garantizar el derecho de información de los miembros.
- La forma en que la Junta Directiva tendrá acceso a la información de la compañía, estableciendo que cualquier solicitud de información de un miembro individual deberá ser aprobada por la Junta Directiva.
- Las reglas para la instalación, desarrollo y terminación de sus reuniones.

Medida 24. La compañía deberá asignar un responsable de la comprobación del cumplimiento de las normas estatutarias y legales en las reuniones de la Junta Directiva o del órgano equivalente, así como también deberá reflejar debidamente en las actas el desarrollo de las sesiones de la Junta o el órgano equivalente, y dar fe de las decisiones.

Medida 25. La compañía establecerá un procedimiento de evaluación de la gestión de su Junta Directiva o del órgano equivalente, en el que claramente se establezca la forma, periodicidad y el responsable de la evaluación. Los resultados más relevantes de las evaluaciones realizadas deberán ser incluidos en el informe anual de gobierno corporativo.

MODULO IV. REVELACIÓN DE INFORMACIÓN

Medida 26. Los Administradores, en su informe de gestión, deberán revelar información sobre:

- Las operaciones celebradas con los administradores, los asociados y personas vinculadas a éstos y aquellos.

- El resultado de las operaciones que comportaron enajenación global de activos.
- El cumplimiento de las Prácticas de Gobierno Corporativo.

MODULO V. SOCIEDADES DE FAMILIA

Medida 27. Las sociedades de familia tendrán un órgano denominado Asamblea de Familia, conformado por los miembros unidos entre sí por vínculos consanguíneos y único civil, con respecto de aquellos accionistas o socios de la sociedad de familia, en la forma en que lo establezca el Protocolo de Familia.

La Asamblea de Familia servirá de órgano consultivo para el Consejo de Familia, y elegirá a los miembros de éste.

Medida 28. Las sociedades de familia tendrán un órgano denominado Consejo de Familia, conformado por los miembros de la Asamblea de Familia y sus representantes, elegidos por la Asamblea de Familia, conforme a lo dispuesto en el Protocolo de Familia.

Medida 29. El Consejo de Familia tendrá como mínimo las siguientes funciones:

- Servir como órgano consultivo para la Junta Directiva de la sociedad de familia.
- Decidir los asuntos que hacen referencia a las relaciones de los miembros de la familia con la sociedad de familia.
- Elegir a los representantes de la familia que serán candidatos a ocupar cargos dentro de los órganos de gobierno de la sociedad de familia.
- Suscribir el Protocolo de Familia.
- Velar por la divulgación y el cumplimiento del Protocolo de Familia.

Medida 30. El Consejo de Familia establecerá el procedimiento y los criterios mínimos para presentar candidatos al plan de sucesión del ejecutivo principal.

Medida 31. El Consejo de Familia de las sociedades de familia deberá suscribir un Protocolo de Familia o acuerdo similar donde se regule el manejo entre familia, negocio y propiedad.

Medida 32. El Protocolo de Familia establecerá los roles de los miembros de la familia, sus funciones, deberes, responsabilidades y extralimitaciones, frente a su actuación como socios, accionistas, empleados o administradores.

Medida 33. El Protocolo de Familia deberá establecer un procedimiento que garantice que la política para el manejo de las operaciones entre la sociedad y los miembros de la familia será aprobada por el Máximo Órgano Social de la sociedad de familia.

Medida 34. El Protocolo de Familia deberá establecer un procedimiento que garantice que la compañía informará al Consejo de Familia de todas las operaciones celebradas entre los miembros de la familia y la sociedad de familia.

Medida 35. El Protocolo de Familia deberá regular la participación de personas con vínculos de afinidad con la familia empresaria, como empleados, contratistas y clientes de la sociedad de familia.

Medida 36. El Protocolo de Familia deberá establecer mecanismos de resolución de conflictos que garanticen su adecuado manejo y administración.

MÓDULO I.

Control de Gestión

MEDIDAS 1, 2 y 3

Medida 1. El Máximo Órgano Social o el Máximo Órgano de Administración de la compañía deberá aprobar un presupuesto anual.

Medida 2. El Máximo Órgano Social o el Máximo Órgano de Administración de la compañía deberá aprobar un plan estratégico que cubra un período igual o superior a dos (2) años.

Medida 3. El Máximo Órgano Social o el Máximo Órgano de Administración deberá definir objetivos estratégicos cuyo cumplimiento se deba dar en un lapso mínimo de cinco (5) años.

El análisis tradicional del Gobierno Corporativo de las sociedades ha estado orientado al diagnóstico de la composición y funcionamiento de los órganos de gobierno de manera independiente. Sin embargo, esta forma de evaluación se queda corta al tratar de identificar el funcionamiento articulado entre los diferentes componentes, pues no sólo es necesario que un órgano se encuentre adecuadamente conformado y funcione regularmente para determinar si el sistema de Gobierno Corporativo cumple los propósitos para los cuales ha sido establecido.

El examen del control de la gestión de una compañía define la articulación del Gobierno Corporativo de la misma. En efecto, una sociedad que mantiene un adecuado control de la gestión de los diferentes órganos sociales, normalmente refleja un sistema de Gobierno Corporativo que funciona de manera organizada y ordenada. Es precisamente en el examen del control de gestión en donde se revelan las posibles inconsistencias del conjunto de pesos y contrapesos que sirven de fundamento a la estructura de gobierno de la compañía.

Ya desde el año de 2005 la Superintendencia Financiera de Colombia introdujo dentro de su modelo de evaluación el control de gestión como el elemento cardinal del análisis del Gobierno Corporativo de las sociedades del sector financiero¹. A partir de esta reflexión, el supervisor financiero ha desarrollado el modelo de control interno reflejado en la Circular Externa Número 14 de 2009.

En sintonía con estos avances teóricos, la mesa de trabajo que dio origen a la presente Guía se concentró en diseñar algunas medidas orientadas al fortalecimiento del control de gestión de las sociedades cerradas y de familia. Para el efecto, el presente módulo contiene los elementos básicos que deben estar presentes en toda sociedad que pretenda adoptar un sistema de control interno que promueva y soporte la adecuada interacción entre sus órganos de gobierno, con el fin de garantizar el logro de los objetivos empresariales. De esta manera, se busca proporcionar a los empresarios las herramientas esenciales para construir un sistema que promueva cuatro propósitos fundamentales:

Planeación. No es posible controlar la gestión si no existen metas de corto, mediano y largo plazo establecidas para la administración de la compañía. La única ventaja de quien no sabe para donde va, consiste en que ya llegó a su destino. Por esta razón, las primeras medidas están dirigidas a que las sociedades determinen los objetivos estratégicos que buscan alcanzar. Se decidió dividirlos en función del alcance temporal de cada objetivo con el fin de identificar el grado de avance de las sociedades de acuerdo con las medidas acogidas.

Seguimiento. Desde luego, el control de gestión se sustenta en el seguimiento periódico y sistemático del cumplimiento de los objetivos trazados. Teniendo en cuenta que las medidas de planeación se dividieron para tener en cuenta los distintos estadios en que se encuentran las compañías, las medidas de

1. Ver Documento Conceptual de Gobierno Corporativo. Dirección de Gobierno Corporativo, Superintendencia Financiera: <http://www.superfinanciera.gov.co/GobiernoCorporativo/doccongb241106pub.pdf>. Pág. 22.

seguimiento también se separaron de acuerdo con el alcance temporal de la planeación.

Implementación de correctivos. El seguimiento resulta inocuo si no se implementan adecuadamente las medidas correctivas que resultan del mismo. Por esta razón, también se diseñaron algunas medidas orientadas al fortalecimiento del proceso de implementación de los correctivos adoptados.

Análisis de riesgos. Los desarrollos más recientes sobre los sistemas de control interno parten del reconocimiento y gestión de los riesgos a los cuales están expuestas las compañías. Por esta razón, esta primera versión de la Guía introduce algunas medidas que buscan inducir a los empresarios a la gestión por riesgos.

Por su parte, los resultados de las investigaciones practicadas por la Superintendencia de Sociedades entre 1997 y 2007 revelan algunas irregularidades cuyo origen está íntimamente ligado a la ausencia de un control adecuado de la gestión administrativa: el incumplimiento de pagos representó el 6% de las irregularidades. Así mismo, la ausencia del desarrollo del objeto social de la compañía, con el 3% de participación, constituyó, al igual que el incumplimiento de pagos, una irregularidad relacionada con la ausencia de objetivos estratégicos, planes y presupuestos en las sociedades. (Ver gráfica No. 1)

Es innegable el valor fundamental que tiene la planeación para garantizar el desarrollo ordenado y consistente de una empresa. Tal vez una de las mayores limitaciones que tiene nuestro país es la limitada gestión de planeación de los empresarios. Tradicionalmente se ha afirmado que un país tan convulsionado como Colombia impide la generación de planes estratégicos de largo plazo. En épocas recientes, este tipo de afirmaciones se han visto desvirtuadas con la consolidación de grandes grupos empresariales que, gracias a un desarrollo consistente fundado en propósitos estratégicos claramente establecidos, han logrado ubicarse como jugadores importantes dentro de sus mercados no sólo locales sino regionales. Los casos de ISA, ECOPETROL y diferentes grupos

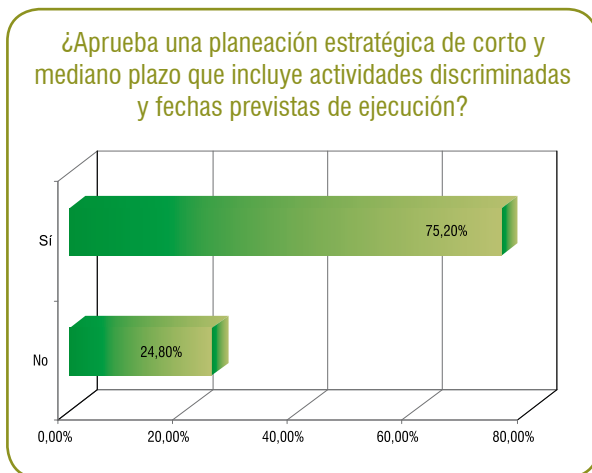
empresariales del sector financiero y real son sólo algunos de los ejemplos documentados que sustentan su formidable desarrollo regional en la adopción de planes estratégicos ambiciosos trazados para períodos de largo plazo.

Adicionalmente, una adecuada planeación les otorga a las compañías una mayor capacidad de adaptación a las circunstancias cambiantes, pues le permiten identificar de manera prematura los obstáculos coyunturales que retrasan o limitan el cumplimiento de los objetivos propuestos. En este sentido, si las circunstancias de nuestra economía son considerablemente inestables, los ejercicios de planeación permiten enfrentar dicha volatilidad de una manera mucho más eficaz.

Aunque teóricamente un proceso ordenado de planeación estratégica debe partir del señalamiento de la misión y visión de la compañía, para luego identificar los objetivos estratégicos de largo plazo, establecer los planes y generar los presupuestos asociados a ellos, la realidad empresarial colombiana indica que los ejercicios de planeación, cuando existen, son de corto plazo. Por esta razón, es más frecuente encontrar presupuestos aprobados anualmente que planes de mediano y largo plazo trazados con objetivos específicos.

La Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE) demuestra que si bien la realización de la planeación estratégica, mediante la definición de objetivos estratégicos y planes a mediano y corto plazo, son tareas fundamentales de la dirección empresarial, las Juntas Directivas de las empresas encuestadas en el 24,8% de los casos no aprueban una planeación estratégica de corto y mediano plazo que incluyan actividades discriminadas y fechas previstas de ejecución.

Esta evidencia empírica indica que una de cada cuatro sociedades cerradas no cuenta con las herramientas mínimas que permitan el control de gestión de la administración que les garantice el desarrollo adecuado de sus propósitos empresariales.



El presupuesto es el mecanismo idóneo para controlar la planeación de corto plazo. En ese orden de ideas, la aprobación de un presupuesto anual significa tener una previsión financiera con base en la cual la sociedad pueda programar y controlar sus actividades en periodos anualizados. Esto permite no sólo que la empresa consiga anticiparse a situaciones inadvertidas, sino que, además, ayuda a identificar sus necesidades de financiación conforme a los objetivos establecidos y a su proyección de crecimiento.

La siguiente herramienta de planeación la constituyen los planes estratégicos. En ellos se consagran las metas de mediano plazo, alcanzables entre dos y cinco años. Este tipo de planes suelen contener, además de los resultados esperados, las actividades que se deben desarrollar, los tiempos y cronogramas de ejecución, los recursos necesarios y los responsables. Sin duda, toda meta empresarial relevante debe estar sustentada en un plan estratégico que estructure las gestiones necesarias para alcanzarla.

Finalmente, la herramienta de planeación de mayor alcance en el tiempo son los objetivos estratégicos. Dichos objetivos deben estar alineados con la visión y misión de la empresa y responden a propósitos ambiciosos que requieren de términos superiores a cinco años para su realización. Normalmente, los objetivos estratégicos están sustentados en planes estratégicos que, una vez completados, contribuyen al logro de los objetivos. Esta herramienta permite que el direccionamiento de la compañía sea consistente en el tiempo.

Naturalmente, las tres herramientas de planeación incluidas en estas medidas no son estáticas. De hecho, una buena práctica de Gobierno Corporativo consiste en establecer formalmente revisiones periódicas de cada una, con el fin de garantizar su vigencia y relevancia.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La compañía ha establecido en sus estatutos que una de las funciones del Máximo Órgano Social o del Máximo Órgano de Administración consiste en la aprobación de un presupuesto anual, planes y objetivos estratégicos?

MEDIDAS 4 y 5

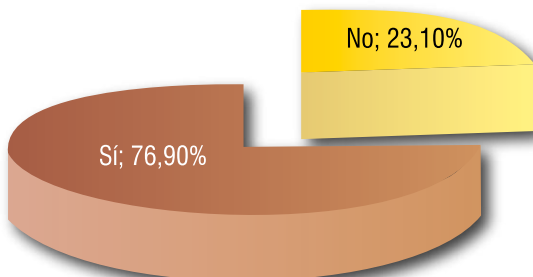
MEDIDA 4. La sociedad deberá documentar las responsabilidades de los funcionarios de la compañía en relación con el cumplimiento de los objetivos trazados.

MEDIDA 5. La compañía documentará quién, cómo y cuándo se evaluará a los responsables asignados y su cumplimiento con los planes y objetivos estratégicos.

En las investigaciones practicadas por la Superintendencia de Sociedades entre 1997 y 2007 se observa que la extralimitación frente al objeto social constituye una irregularidad reiterada (Ver gráfica No. 1), a pesar de que existe total claridad en la Ley acerca de las limitaciones que tienen los administradores en sus actuaciones.

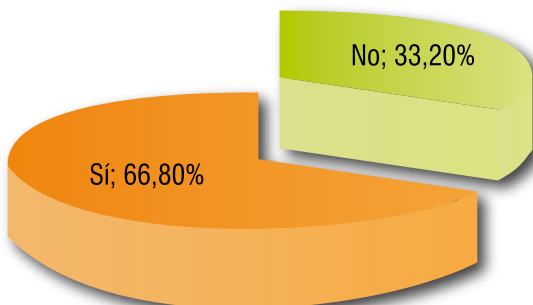
Por otra parte, en la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y RSE, se estableció que el 23,10% de las Juntas Directivas no presenta al Máximo Órgano Social un informe en el que se describa el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.

¿Presenta a la Asamblea o Junta de Socios de la sociedad un informe en el que se describa el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad?



Del mismo modo, el 33,20% de las Empresas carece de una práctica que permita que, a través de un proceso de inducción para los nuevos representantes legales y ejecutivos claves, se les proporcione la información necesaria para el adecuado desempeño de su cargo, así como las responsabilidades que se derivan del mismo.

¿La sociedad da a conocer a través de un proceso de inducción para los nuevos representantes legales y ejecutivos claves, la información necesaria para el adecuado desempeño del cargo y las responsabilidades que se deriven del mismo?



Las cifras anteriores evidencian deficiencias en la identificación de las responsabilidades que tienen los órganos sociales respecto del desarrollo de los

objetivos de la compañía. Igualmente, se advierten limitaciones relacionadas con la escasa evaluación de los funcionarios de las compañías en este sentido. Del mismo modo, se hace evidente que algunas sociedades no promueven la adopción de políticas o mecanismos que ayuden a instruir a sus funcionarios claves (ejecutivos y Representante Legal).

Así las cosas, las medidas sugeridas pretenden determinar de manera formal los responsables del logro de los propósitos estratégicos de la sociedad. Este es un requisito fundamental, pues *“la inexistencia de responsables específicos dificulta el seguimiento de las metas, diluye la responsabilidad frente a su cumplimiento y, en general, reduce las probabilidades de que las mismas sean logradas”*².

Es necesario destacar la importancia que tiene formalizar las prácticas de asignación de competencias y responsabilidades a través de la documentación. Esto resulta sumamente útil para detectar la persona que debe adoptar correctivos respecto de las fallas encontradas en la operación de la compañía.

Desde luego, no es suficiente con designar responsables, puesto que también es necesario hacer un seguimiento sistemático del resultado de sus esfuerzos. Por esta razón, se incluye una medida orientada a formalizar dicho seguimiento.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La sociedad cuenta con un documento que establezca las responsabilidades de sus funcionarios en relación con el cumplimiento de los objetivos trazados?
- ¿La compañía cuenta con un documento que señale quién, cómo y cuándo evaluará a los responsables del cumplimiento de los planes y objetivos estratégicos?

2. Ibídem.

MEDIDAS 6, 7 y 8

Medida 6. La compañía deberá realizar un seguimiento periódico al cumplimiento del presupuesto aprobado.

Medida 7. La compañía deberá realizar un seguimiento periódico al cumplimiento de los planes estratégicos previstos para un período igual o superior a dos (2) años.

Medida 8. La compañía deberá realizar un seguimiento periódico al cumplimiento de los objetivos estratégicos previstos para un período igual o superior a cinco (5) años.

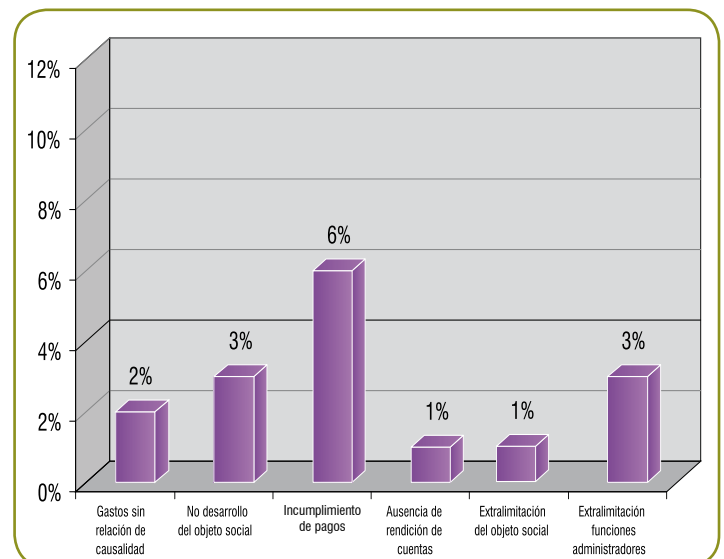
La empresa deberá contar con un mecanismo de seguimiento para que los objetivos y los planes estratégicos propuestos, sean efectivamente ejecutados. Esto significa que tendrá que monitorear sistemática y periódicamente el cumplimiento de las metas sociales y los planes estratégicos.

Ese sistema de seguimiento deberá tener su base en una estructura definida para evaluar los responsables que participan directamente en las actividades comprometidas con el cumplimiento de los objetivos. Adicionalmente, deberá contar con un enfoque estratégico que evalúe no solo los aspectos formales de la gestión (documentación, registros, actas, etc.), sino también sus aspectos reales (como la ejecución del presupuesto y el avance en el logro de los objetivos y los planes trazados).

El seguimiento deberá igualmente incluir indicadores de gestión que permitan una medición de los avances y resultados de los objetivos propuestos. Lo que se podrá verificar por medio de la adopción de un sistema diseñado para evidenciar específicamente la ejecución del presupuesto y el avance en el logro de los objetivos y los planes trazados.

En esta materia, la evidencia empírica indica debilidades en el seguimiento de la gestión de los responsables de la ejecución del objeto social. En este sentido, los gastos sin relación de causalidad consti-

tuyen el 2% de las irregularidades detectadas durante las investigaciones administrativas. La omisión en la rendición de cuentas comporta el 1% de las irregularidades; la extralimitación del objeto social, con el 1%, y la extralimitación en las funciones de los administradores, con el 3%, son circunstancias cuya inobservancia origina verdaderas dificultades frente a la posible adopción de un mecanismo de seguimiento que le permita a la compañía verificar que los objetivos y los planes estratégicos propuestos sean efectivamente ejecutados.



Estos aspectos indican que ciertas compañías no adoptan políticas de verificación constante del cumplimiento de sus planes y objetivos en el marco de una planeación estratégica.

La implementación de un mecanismo de seguimiento para que los objetivos y los planes estratégicos propuestos sean efectivamente ejecutados tiene un impacto directo sobre el mejoramiento del desempeño de la Empresa. En efecto, estas medidas están encaminadas a fomentar un mejor ambiente de gestión, caracterizado por un control sistemático del cumplimiento de las finalidades sociales y de las responsabilidades asignadas a cada funcionario.

Nótese cómo las medidas se refieren a un seguimiento periódico, es decir, a un seguimiento habitual y continuo, por medio del cual se pueda tener un mo-

nitoreo de las actividades sociales y de los funcionarios comprometidos con su gestión. Por medio de su adopción, las compañías podrán mitigar entonces dificultades como la ausencia en el desarrollo del objeto social, el incumplimiento de pagos, la omisión en la rendición de cuentas o la extralimitación en las funciones de sus administradores.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿En las actas del órgano correspondiente consta que se realiza el seguimiento periódico al cumplimiento del presupuesto aprobado, los planes y objetivos estratégicos?

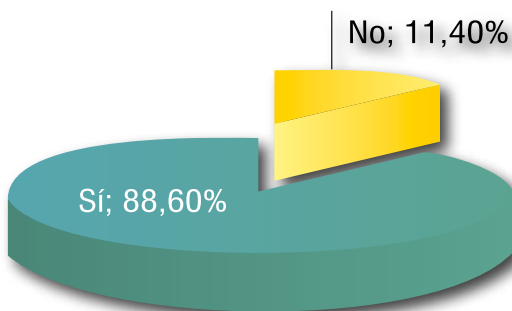
MEDIDAS 9 y 10

MEDIDA 9. La compañía deberá identificar riesgos de incumplimiento de la Ley y de la regulación interna.

MEDIDA 10. La compañía determinará cuáles riesgos se pueden mitigar, cuáles son aceptables y cuáles se pueden controlar.

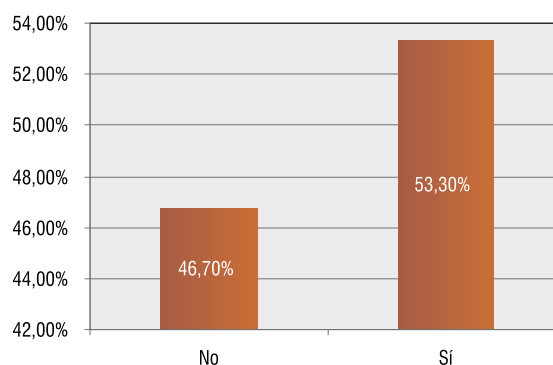
De acuerdo con la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y RSE, aspectos fundamentales en el cumplimiento de la Ley, tales como la antelación prevista para la convocatoria del Máximo Órgano Social, no fueron observados por parte del 11,40% de las empresas que la diligenciaron.

¿Convocatorias con la antelación prevista en los Estatutos Sociales y la Ley?



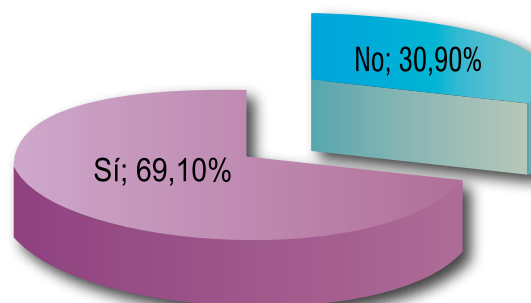
El 53,30% de las empresas incurre en la prohibición contenida en el artículo 185 del Código de Comercio, por cuanto los socios con calidad de administradores y los empleados aprueban los balances y cuentas de fin de ejercicio.

¿Los socios con calidad de administradores y empleados aprueban los balances y cuentas de fin de ejercicio?



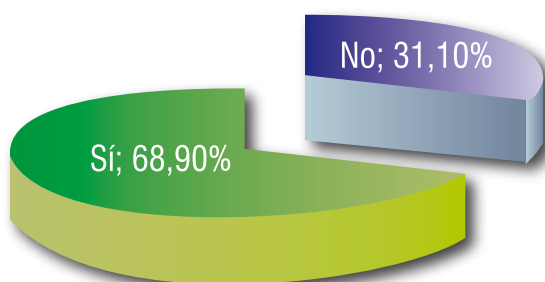
En el 30,90% de las empresas, en las que su ejercicio originaba utilidades, los administradores no presentaron proyectos de distribución de éstas.

¿Se presentó proyecto de distribución de utilidades, al haberse obtenido utilidades en el periodo?



En el 31,10% de los casos, la aprobación de la distribución de utilidades se realizó sin alcanzar la mayoría del 78% de las cuotas partes de interés o acciones representadas en la reunión.

¿El proyecto de distribución de utilidades fue aprobado con una votación igual o superior al 78% de las cuotas o partes de interés o acciones representadas en la reunión?



Todos los aspectos descritos demuestran que muchas de las empresas encuestadas no cumplen adecuadamente las normas del Código de Comercio.

Ahora bien, de acuerdo con el reporte efectuado por las empresas en el Formato de Prácticas Empresariales, se hace evidente que la irregularidad que se presenta con mayor frecuencia es la ausencia de rendición de cuentas por parte de los administradores al mes de su retiro del cargo, con el 55,82% de los casos. Y que el 37,35% de las sociedades no realizó la convocatoria a las reuniones ordinarias con la antelación de 15 días exigida por la Ley.

A su turno, y en estrecha relación con las irregularidades mencionadas, hay que destacar que: i) la extralimitación de administradores sin considerar los límites establecidos para realizar operaciones (34,07%); ii) la mayoría de miembros de Junta Directiva por parentesco (29,95%); y iii) la aprobación de estados financieros por parte de administradores (27,80%), permiten concluir que es de suma importancia fortalecer los controles de la compañía en relación con los riesgos al incumpliendo de la Ley.

Gráfica No. 2

Formato de Prácticas Empresariales
Principales Alertas Jurídicas 2008-2009



Es indispensable que la sociedad se anticipe a todas esas dificultades mediante la identificación de las exigencias de Ley que atañen a su funcionamiento, de manera tal que pueda reducir los riesgos de su incumplimiento. Para ello, se requiere que dentro de la compañía exista una labor de divulgación de las disposiciones legales, asignándola en cabeza de un funcionario u órgano social idóneo. La función de divulgación de esta clase de información implica que la sociedad esté atenta a todos los temas relacionados con las normas de imperativo cumplimiento. Lo ante-

rior puede tener un efecto positivo adicional pues, a través de la implementación de cualquier sistema de publicación o difusión, la compañía podrá estar enterada de todos los asuntos atinentes a las normas que regulan su funcionamiento y administración.

Luego de la identificación y divulgación de los requisitos de Ley, la sociedad tendrá que adoptar las políticas para su implementación y cumplimiento. Para esta labor, es indispensable valerse de un mecanismo por medio del cual se puedan hacer cumplir los imperativos legales, en especial, los relativos a los temas que están expresamente señalados en el Anexo de Mínimos Legales del presente documento, que contiene las normas cuyo incumplimiento es más frecuente de acuerdo con la información de la Superintendencia de Sociedades, en especial sobre los siguientes asuntos:

- Revisor Fiscal.
- Convocatoria.
- Revelación de información.
- Artículo 185 del Código de Comercio.
- Derecho de Preferencia.
- Diligenciamiento de libros y actas, y
- Funciones de los Administradores

Pero no es únicamente el incumplimiento de las normas de Derecho Societario lo que origina problemas. En efecto, el incumplimiento de la Regulación Interna también tiene implicaciones negativas para el gobierno de las sociedades. Este conjunto de normas típicamente adoptado en forma del contrato de sociedad y reglamentos es también de carácter imperativo para la compañía.

En ese orden de ideas y al igual que sucede con los requisitos legales, para evitar el desconocimiento de las disposiciones que contiene la regulación interna de la empresa, se deberá contar con un adecuado mecanismo para su divulgación. En la medida en que todos los asociados conozcan cuáles son las pautas que rigen sus relaciones societarias, resulta cada vez más fácil generar una cultura de respeto y cumplimiento de las normas que integran el reglamento.

Del mismo modo, es necesario contar con un órgano o funcionario de la compañía con suficiente legitimidad y credibilidad para que pueda velar por la observancia de

dichas normas y pueda, al mismo tiempo, ejercer controles efectivos sobre sus posibles incumplimientos.

AUTOEVALUACIÓN

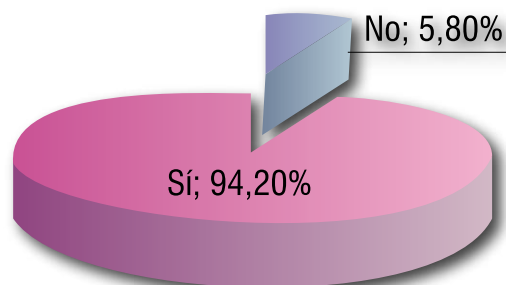
- ¿La compañía tiene establecido un procedimiento documentado para identificar los riesgos de incumplimiento de la Ley y de su reglamento interno?

MEDIDA 11

MEDIDA 11. La compañía asegurará, mediante procedimientos documentados, que la elaboración de la información financiera, se ajuste a las normas contables que sean aplicables.

Como se observa, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y RSE, en el 5,80% de los casos, la Junta Directiva no verificó que los procedimientos de elaboración de la contabilidad se ajustaran a la Ley, de manera que la misma pueda reflejar la real situación económica de la Empresa. Cifra que resulta preocupante, debido a la importancia que supone esta tarea para la gestión de la dirección que usualmente debe fundamentar su proceso de toma de decisiones de acuerdo con la información de naturaleza financiera.

¿Verifica que los procedimientos de elaboración de la contabilidad se ajusten a los preceptos de Ley y que la misma refleje la real situación económica de la empresa?



Las irregularidades contables más representativas en las Investigaciones Administrativas son las siguientes (Ver grafica No. 1):

- Contabilidad atrasada.
- Falta de soportes contables.
- Contabilidad que no es clara, completa y fidedigna.
- Omisión del registro de provisiones y reservas.
- Falta avalúos de propiedad, planta y equipo - artículo 64, Decreto 2649.
- Gastos sin relación de causalidad.
- Estados financieros sin revelaciones (notas, dictámenes, etc.).
- Indebido diligenciamiento de libros de contabilidad.
- Estados financieros que no son tomados de libros.
- Diferencias en cuentas de los estados financieros.
- Registros sin corresponder a la naturaleza de la cuenta.
- Cuentas sin contrapartida correspondiente.
- La empresa no efectúa depreciaciones.

Así las cosas, es imperativo que, en la elaboración de la información financiera, la compañía cumpla con las disposiciones aplicables en materia contable, como la Ley 43 de 1990, el Decreto 2649 de 1993 y todas las otras normas modificatorias del régimen de la contabilidad financiera vigentes a la fecha³.

Para ello, habrá que definir una política de recaudo y documentación de toda la información de naturaleza financiera de la empresa, establecer claramente las políticas contables y la forma en que la administración les dará cumplimiento, adoptar un sistema de control efectivo de la gestión contable⁴ que permita garantizar que la información financiera podrá evidenciar, de manera uniforme e independiente, la situación económica de la compañía por parte de todos los usuarios de la información.

Esto garantiza que los asociados puedan en todo momento conocer la situación financiera de su negocio para tomar decisiones adecuadas. Además, un buen procesamiento de esta información ayuda a neutralizar los principales riesgos financieros de la compañía.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La compañía cuenta con un documento que establezca el procedimiento para garantizar que la elaboración de la información financiera se ajusta a las normas contables vigentes?

3. Entre estos Decretos podemos mencionar los siguientes: Decreto 4918 de 2007, Decreto 1536 del mismo año y Decreto 1878 de 2008. También es de gran importancia dejar claridad que las Empresas Colombianas deberán ajustar su gestión contable a las disposiciones de la nueva Ley 1314 de 2009 “por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento”. Esta nueva normativa tiene como uno de sus propósitos armonizar las normas de contabilidad de información financiera y de aseguramiento de la información, con los estándares internacionales de aceptación mundial, con las mejores prácticas y con la rápida evolución de los negocios.

4. Mediante la expresión *gestión contable*, queremos referirnos al conjunto de políticas, directrices y procedimientos relacionados con el manejo de la información financiera de la compañía, para ser utilizada al interior de la misma y frente a terceros (órganos de control, auditoría, etc.).

MEDIDA 12

MEDIDA 12. La sociedad deberá adoptar medidas correctivas si, con ocasión al seguimiento del cumplimiento de los planes y objetivos estratégicos de la compañía, se identifican brechas entre la ejecución real y lo planeado o presupuestado.

En la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y RSE se evidenció que el 9,90% de las Juntas Directivas no adopta medidas correctivas tendientes a orientar la gestión de la administración hacia el cumplimiento de los objetivos trazados.

¿Adopta medidas correctivas tendientes a orientar la gestión de la administración hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad?



Así mismo, en las Investigaciones Administrativas adelantadas por la Superintendencia de Sociedades, se han identificado graves irregularidades tales como la ausencia de reuniones de la Junta Directiva: 2% (Ver gráfica No. 1).

Para la compañía no sólo es importante contar con un presupuesto y un plan estratégico (medidas 1, 2 y 3), pues también es necesario contar con mecanismos que aseguren que las medidas correctivas adoptadas son efectivamente implementadas.

Si, en virtud del seguimiento del cumplimiento de los planes y objetivos estratégicos, la sociedad detecta que existen incongruencias entre lo que se había programado y la ejecución real, se deberán tomar las medidas correspondientes para corregir tales incongruencias.

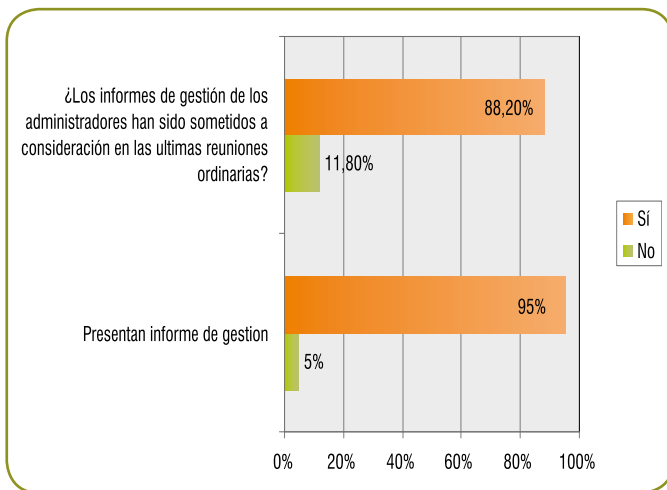
AUTOEVALUACIÓN

- ¿La compañía, en las actas del órgano a que corresponda, tiene documentadas las instrucciones para corregir las brechas identificadas entre la ejecución real y lo planeado o presupuestado?

MEDIDA 13

MEDIDA 13. La compañía deberá definir indicadores de gestión que permitan evaluar el nivel de desempeño de los administradores con el cumplimiento de los objetivos estratégicos previstos.

La Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social, identificó que el 11,80% de los informes de gestión de los administradores de las empresas no fue sometido a consideración del Máximo Órgano Social. Esta cifra indica que en un porcentaje importante las empresas no definen la forma en que evalúan la gestión de sus administradores, y lo que es aún más preocupante, demuestra que tampoco llevan a cabo dicha evaluación, con el consecuente surgimiento de irregularidades como la falta de rendición de cuentas (Ver gráfica No. 1).



Esa circunstancia, sumada a las dificultades ya mencionadas como la ausencia de reuniones de la Junta Directiva, el no desarrollo o extralimitación del objeto social y el incumplimiento de pagos, demuestra la necesidad de prácticas que fortalezcan la evaluación de la gestión de los administradores.

Los indicadores de gestión se cuentan entre los instrumentos más eficaces para el seguimiento de la

administración. Estos indicadores resultan de la evaluación de los resultados de la operación a la luz de las metas planeadas. Una de sus principales virtudes es que permiten orientar la actividad de los responsables en la medida en que las actividades que tienen asociados indicadores tienen el mayor énfasis de la gestión.

Es fundamental que la definición de los indicadores de gestión se haga con relación a los objetivos estratégicos propuestos, de suerte que se garantice el alineamiento de la gestión administrativa con la estrategia aprobada.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La compañía cuenta con un documento que defina los indicadores de gestión para evaluar el nivel de desempeño de los administradores según el cumplimiento de los objetivos estratégicos previstos?

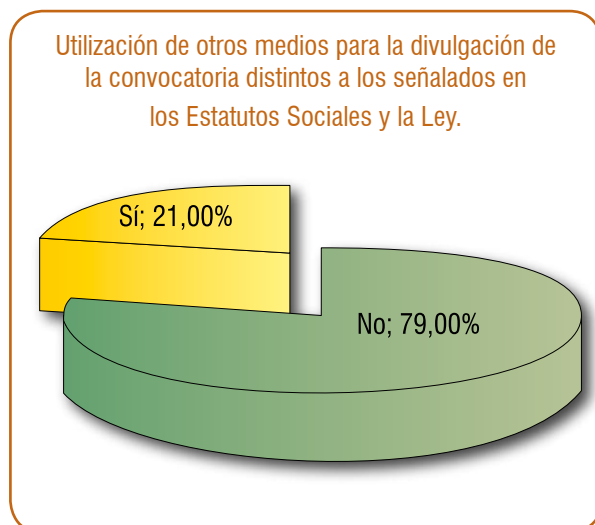
MÓDULO II.

**Máximo
Órgano
Social**

MEDIDA 14

MEDIDA 14. La sociedad, de acuerdo con la información conocida de sus asociados, deberá emplear aquellos medios que promuevan una mayor asistencia a las reuniones del Máximo Órgano Social.

En la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social, se identificó que en el 79% de los casos las sociedades no utilizan otros medios para la divulgación de la convocatoria distintos de los señalados en los estatutos sociales y la Ley (como correos electrónicos, página Web, etc.).



El Anexo Jurídico del Formato de Prácticas Empresariales revela que el 28,59% de las sociedades no da cumplimiento al medio establecido para la convocatoria del Máximo Órgano Social (Ver gráfica No. 3). De otro lado, en las Investigaciones Administrativas practicadas por la Superintendencia de Sociedades, las irregularidades en la convocatoria ocupan la más notoria y alta proporción, con el 12% de ocurrencia (Ver gráfica No.1).

Estas cifras demuestran la poca preocupación por parte de los administradores por promover una mayor participación en las reuniones y por fortalecer la

integración del Máximo Órgano Social para contribuir al direccionamiento y a la construcción de valor empresarial.

Para mejorar estas dificultades, es preciso el establecimiento de medidas que no sólo logren el cumplimiento de los medios establecidos en la Ley, sino que permitan una mayor participación de los asociados, para así subsanar cualquier deficiencia relacionada con su falta de asistencia a las reuniones sociales.

En este sentido, es indispensable que la sociedad no se limite a la utilización de los medios de convocatoria previstos en la Ley, pues existen eventos en los cuales el cumplimiento estricto de los mismos no garantiza la asistencia de todos los socios o accionistas a las reuniones del Máximo Órgano Social. Así por ejemplo, de conformidad con lo previsto en el artículo 424 del Código de Comercio cuando los estatutos no han previsto un medio específico de convocatoria, los socios podrán ser convocados mediante aviso en un diario de amplia circulación en el domicilio de la compañía. Es claro que las comunicaciones de orden legal que son anunciadas a través de periódicos no constituyen un medio idóneo para hacer conocer la convocatoria de una reunión a destinatarios determinados. En efecto, en ocasiones se ha cumplido con este formalismo en detrimento de los propios socios o accionistas que ordinariamente no consultan este tipo de avisos.

Actualmente, existe una amplia gama de posibilidades para extender los medios de convocatoria gracias a las nuevas tecnologías de la información. Y como, según el mismo artículo 424, la convocatoria a las reuniones del Máximo Órgano Social “se hará en la forma prevista en los estatutos”, estos podrán entonces incluir formas de promover una mayor asistencia a las reuniones, utilizando nuevas herramientas de publicidad e información como, por ejemplo, los correos electrónicos, las redes sociales o las plataformas tecnológicas diseñadas para grupos específicos.

Estos nuevos medios de información, garantizan que la convocatoria sea conocida por todos los socios o accionistas y, de esta manera, se asegura una mayor participación en las reuniones del máximo órgano so-

cial. De manera que los mecanismos habituales de convocatoria como el facsímil, los avisos en periódicos o las cartas certificadas dirigidas a cada uno de los accionistas deberán ser complementados con otros medios de alta propagación que permitan establecer con certeza el recibo efectivo de la notificación de la convocatoria¹. En cualquier caso, es conveniente que siempre se deje prueba de la respectiva citación.

Nótese que se habla de complementar más no de sustituir los medios tradicionales de convocatoria. La utilización de las nuevas tecnologías de la información tiene también algunos matices que deberán tenerse en cuenta al momento de ser adoptados. Hay que considerar, en efecto, que en el contexto nacional solo un 28% de los hogares cuenta con un computador y solo el 14% de ellos tiene servicio de Internet².

Por eso, es importante que la Empresa evalúe la efectividad de cada medio, para utilizar siempre aquellos que tiendan a garantizar el derecho de los asociados a ser convocados, pues cuanta mayor asistencia tenga la reunión del Máximo Órgano Social, mayor legitimidad tendrán las decisiones que se adopten en su seno.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La compañía emplea o utiliza medios alternativos que promuevan una mayor asistencia a las reuniones del Máximo Órgano Social?

MEDIDA 15

MEDIDA 15. *La convocatoria a las reuniones del Máximo Órgano Social deberá realizarse, como mínimo, con la antelación establecida en la Ley, y deberá contener, por lo menos:*

- *El orden del día, evitando menciones genéricas.*
- *El lugar específico, fecha y hora de la reunión.*
- *Lugar, oportunidad y persona ante quien podrá ejercerse el derecho de inspección, en los casos en que la Ley lo establece.*
- *El mecanismo utilizado para garantizar que los asociados estén debidamente informados.*

Como lo mencionamos en la medida anterior, en las investigaciones adelantadas por la Superintendencia de Sociedades, las irregularidades en la convocatoria ocupan una alta proporción (12%). Estas irregularidades no solo se refieren al incumplimiento del medio para convocar establecido en los estatutos o en la Ley. También se encontraron debilidades relacionadas con las garantías exigidas para permitir la participación informada y efectiva de los asociados en el Máximo Órgano Social tales como la antelación, las determinaciones de las circunstancias de tiempo y lugar para concurrir y la forma en que se debe informar al asociado para poder ejercer sus derechos.

En el Anexo Jurídico del Formato de Prácticas Empresariales (Ver gráfica No.3), se puede evidenciar que el 37,35% de las compañías que reportaron su información incurrió en irregularidades relacionadas con la antelación de la convocatoria. Igualmente, las actas que

1. Hay que tener presente, que las fallas en la convocatoria producen **ineficacia**, es decir, las decisiones adoptadas en la reunión no producen efecto jurídico, sin necesidad de declaración judicial. (Artículos 190, 433 y 897 del C.Co.).

2. Estas cifras fueron tomadas de la última encuesta preparada por la Comisión Nacional de Televisión (CNTV) en marzo de 2008 y realizada por la alianza Ipsos-Napoleón con un cubrimiento de 75 municipios a nivel nacional y una muestra de 3.755 entrevistas reales.

no cumplen con los requisitos establecidos en la Ley representaron el 32,35%. Otras irregularidades referidas a las convocatorias de reuniones extraordinarias y a la realización de reuniones fuera del domicilio de la compañía son igualmente representativas y demuestran el incumplimiento de las condiciones básicas para adelantar una Asamblea o Junta exitosa. Veamos:

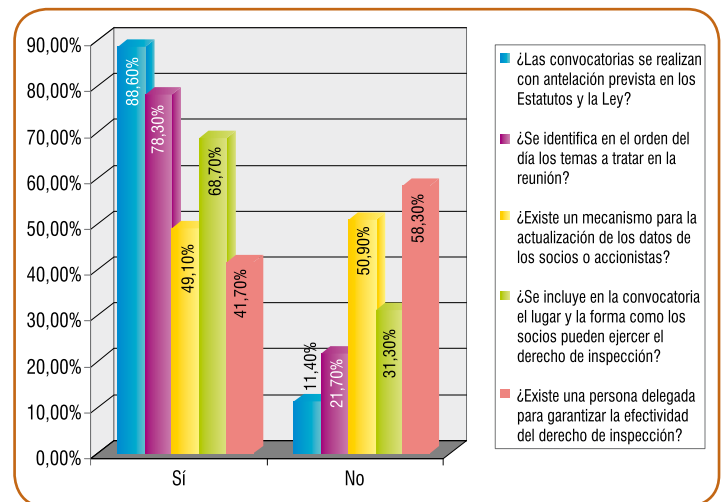
Gráfica No. 3

Alertas Anexo Jurídico del Formato de Prácticas Empresariales.



A su turno, en la Encuesta de Gobierno Corporativo y RSE, se planteó la siguiente pregunta: ¿en la realización de la reunión del Máximo Órgano Social del año 2007, la compañía implementó las siguientes medidas?

La respuesta de las compañías encuestadas arrojó este resultado:



Indudablemente, la evidencia empírica anteriormente descrita justifica la adopción de prácticas de Gobierno Corporativo que busquen la participación informada y efectiva de los asociados en el Máximo Órgano Social.

Según lo señalamos, la presencia frecuente de ciertas irregularidades está relacionada con que las exigencias de carácter legal no definen con detalle ciertos requisitos en la convocatoria a las reuniones del Máximo Órgano Social.³ Estas dificultades se generan por

3. Según las normas que rigen la materia, previstas en el Código de Comercio y la Ley 222 de 1995, la convocatoria debe incluir: 1) nombre de la sociedad; 2) nombre y clase del órgano que convoca; 3) fecha; 4) hora; 5) ciudad; 6) dirección completa que permita individualizar plenamente el lugar donde se llevará a cabo la reunión; 7) orden del día, cuando se trate de reuniones extraordinarias; 8) de ser el caso, lo referente a la fusión, escisión, transformación o cancelación de la inscripción en el registro nacional de valores o en bolsa de valores, con la expresa mención de la posibilidad que tienen los socios de ejercer el derecho de retiro; y 9) cuando se trate de aprobar balances, se sugiere indicar a los asociados que tienen a su disposición todos los documentos para el ejercicio del derecho de inspección. (Fuente: "Guía Práctica para la realización de Asambleas y Juntas de Socios", Superintendencia de Sociedades).

diferentes factores que van desde las menciones genéricas hasta la desinformación total con relación al sitio donde se llevará a cabo la reunión.

Para evitar estos inconvenientes, es recomendable que el contenido de la convocatoria siempre incluya de manera precisa los puntos que se tratarán en el orden del día, evitando menciones generales como: “temas varios”; “negociación con terceros”; “celebración de contratos”; entre otras. Al mismo tiempo, es conveniente que en la convocatoria se indique de manera puntual el lugar específico de la reunión (salón, oficina, recinto, etc).

Resulta también indispensable informar a los socios sobre la oportunidad y la forma en que podrán ejercer el derecho de inspección, y la persona delegada por la administración para garantizar la efectividad de ese derecho. Como una buena práctica y en la medida en que los costos lo permitan, es importante que se anexen a la convocatoria los documentos y la información necesaria para facilitar la comprensión de los asuntos contenidos en el orden del día, como pueden ser los estados financieros, explicaciones de la operación que debe aprobarse, etc. Así mismo, puede resultar pertinente que no solo se remitan los documentos que ilustran una proposición, sino que es posible que la compañía realice jornadas informativas en donde la administración oriente a los asociados sobre la forma en que pueden evaluarse distintas alternativas.

Con relación a la antelación, especialmente para los temas de significativa importancia y que demandan un tiempo considerable para adoptar la decisión correspondiente⁴, los administradores, en lo posible, deberán convocar con una antelación superior a la exigida en la ley o en los estatutos, de manera tal que todos los asociados tengan el tiempo necesario para preparar adecuadamente la reunión, formándose un criterio claro sobre cuál debe ser el sentido de su voto de conformidad con la información a la que tuvieron acceso.

AUTOEVALUACIÓN

- La compañía ha establecido un sistema de convocatorias que permita, de manera equitativa, que los accionistas accedan a la información sobre la reunión y los temas a tratar?

MEDIDA 16

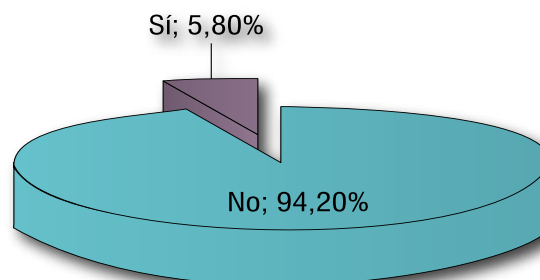
MEDIDA 16. *La sociedad deberá contar con un reglamento interno de funcionamiento del Máximo Órgano Social, en el cual se establecerá, como mínimo, lo siguiente:*

- *Tiempo máximo que transcurrirá entre la hora de citación y la de instalación de la reunión.*
- *Los acuerdos para garantizar una participación activa de todos los asistentes y una dinámica eficiente para el proceso de toma de decisiones.*
- *Los límites de las intervenciones de los asociados durante la reunión.*
- *El procedimiento para determinar quienes ejercen la Presidencia y la Secretaría de la reunión.*
- *Los deberes y responsabilidades de los miembros de la comisión aprobatoria de actas en los casos en que dicha función haya sido delegada.*

4. Como por ejemplo: fusiones, venta de activos significativos, transformaciones, etc.

- *El deber de someter a aprobación previa el orden del día.*
- *La obligación referente a que los temas propuestos en el orden del día y los que surjan como adición al mismo sean discutidos por separado.*
- *El procedimiento a seguir en caso de suspensión de las reuniones.*
- *La representación de los socios.*
- *Los mecanismos adoptados por la administración, necesarios para garantizar que las decisiones sean adoptadas conforme al quórum y las mayorías requerida por la Ley y los estatutos*
- *Una regulación de la participación y/o asistencia de terceros a la reunión.*

Un documento diferente de los estatutos que contenga las reglas de funcionamiento del Máximo Órgano Social.



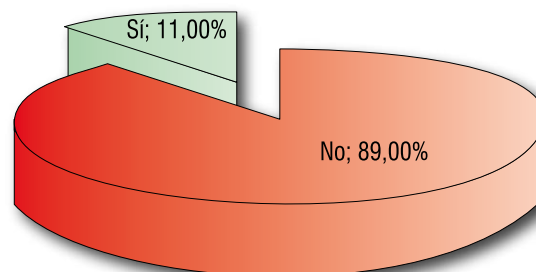
De la misma manera, la encuesta refleja que en el 11% de los casos, a pesar de que existe la prohibición establecida en el artículo 185 del Código de Comercio para que los administradores representen a los socios, los asociados son indebidamente representados por los administradores o empleados. Así mismo, en el 46,70% de las compañías, los administradores y empleados aprueban los balances y cuentas de fin de ejercicio, a pesar de que el artículo citado les prohíbe efectuar esta aprobación.

En cualquier sociedad, contar con un reglamento interno de funcionamiento del Máximo Órgano Social es fundamental para lograr el óptimo desempeño de la compañía.

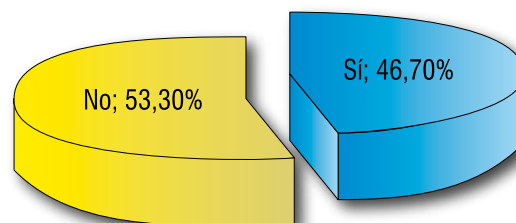
En las Investigaciones Administrativas (Ver gráfica No. 1), el indebido diligenciamiento de libros de actas y de socios, la aprobación indebida de estados financieros por administradores y empleados, y, en general, el inadecuado control interno necesario para garantizar el desarrollo ajustado a la Ley y a los estatutos de las reuniones del Máximo Órgano Social constituyen irregularidades que son el centro de conflictos societarios y que suscitan actuaciones de los órganos de supervisión.

De conformidad con la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y RSE, el 94,20% de las empresas carecen de un documento diferente de los estatutos que contenga reglas de funcionamiento del Máximo Órgano Social.

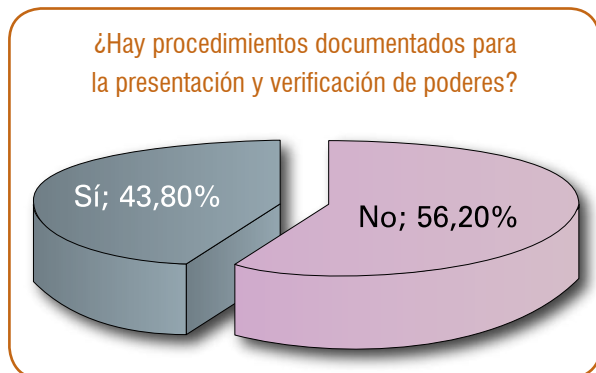
¿Los socios o accionistas son representados por administradores y empleados de la compañía?



¿Los socios con calidad de administradores y empleados aprueban los balances y cuentas de fin de ejercicio?



Ahora bien, en el 56,20% de los casos, las compañías no tienen procedimientos documentados para la presentación y verificación de poderes, aspecto que les impide establecer con certeza si la participación de los socios en el seno del Máximo Órgano Social se realiza conforme a la Ley.

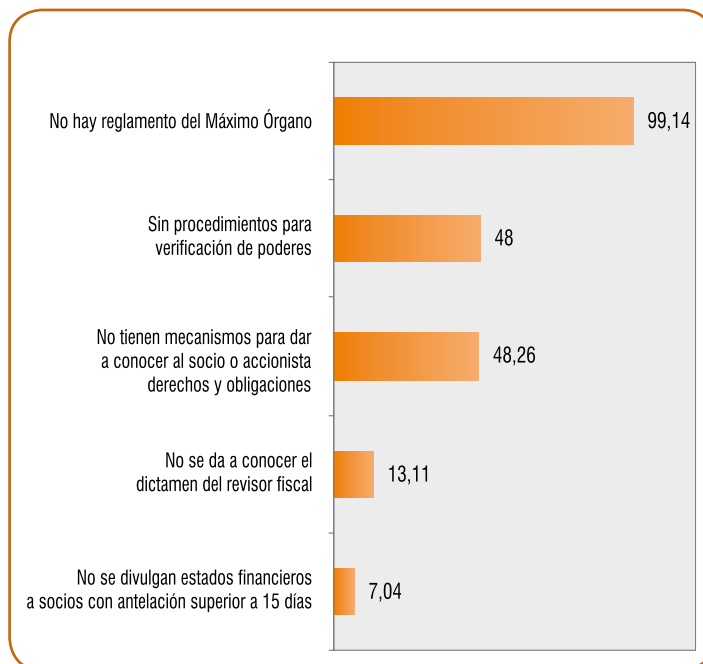


Por su parte, el Anexo Jurídico del Formato de Prácticas Empresariales indica que el 27,80% de las compañías que reportaron información aprobó los estados financieros con el voto de sus administradores, vulnerando el artículo 185 del Código de Comercio y, a su vez, el 8,85% de los administradores representaron indebidamente a los asociados. Igualmente al establecerse, de acuerdo con el tipo societario al que pertenece la compañía, si la realización de reuniones cumplió con el quórum exigido en la Ley o en los estatutos, se evidenció que en las sociedades del tipo de las colectivas o en comandita existió un mayor número de alertas por el incumplimiento de estos aspectos. (Ver gráfica No. 2)

De otro lado, el Anexo de Gobierno Corporativo del Formato de Prácticas Empresariales evidencia un porcentaje considerable (99,14%) de empresas que no tienen reglamento interno del Máximo Órgano Social. En el mismo sentido, se destaca la ausencia de procedimientos para la verificación de los poderes en el 48% de las compañías.

Las cifras mencionadas evidencian la necesidad de establecer regulaciones claras para el funcionamiento adecuado de las Asambleas o Juntas de Socios, toda vez que, como lo indicamos más arriba, contar con

Gráfica No. 4



este tipo de reglamento es fundamental para lograr el óptimo desempeño de la compañía.

Como principio fundamental, la compañía debe contar con un reglamento interno de organización y funcionamiento del Máximo Órgano Social, por cuanto si bien la Ley busca regular los vacíos dejados por las partes en el contrato de sociedad, la experiencia demuestra que las normas del Código de Comercio no resultan suficientes, de suerte que es necesario evitar cualquier conflicto, por medio de la regulación que dé claridad al funcionamiento del órgano más importante de la sociedad.

Pero no basta únicamente con el reglamento, pues es indispensable que éste contenga, por lo menos, aspectos como:

- Los límites de las intervenciones de los asociados durante la reunión, dentro del cual se tendrá en cuenta, además, la relevancia de las mismas, pues muchas veces la reunión es utilizada para ventilar asuntos distintos de los que le interesan a la Asamblea o la Junta, afectando así su normal desarrollo.

- La forma en que se determinará quiénes ejercerán la presidencia y la secretaría de la reunión, sus deberes y la responsabilidad por su incumplimiento. Resulta muy importante que el presidente y secretario de la reunión tengan establecidos unos deberes claros para lograr un óptimo desempeño de la reunión. Adicionalmente, es común que quienes ocupan estos cargos no se hallen concientes de su responsabilidad, y crean, por ejemplo, que el secretario es un simple transcriptor y que el presidente es un título honorario, dejando así de revisar las actas (control formal y material) e inclusive olvidando suscribir las y asentadas en el libro respectivo, todo lo cual acarrea el incumplimiento de las normas legales relativas a las actas, y lo que resulta más grave: le impide a la sociedad documentar de forma apropiada las decisiones, responsabilidades⁵ y demás aspectos relativos al desarrollo de su Máximo Órgano Social. Por esto, el reglamento debe establecer una responsabilidad clara y unas sanciones serias ligadas a la omisión de los deberes de quienes ostentan la calidad de presidente y secretario.
 - El deber de someter a la aprobación el orden del día de las reuniones ordinarias, pues existe una tendencia a la dispersión de los temas en el desarrollo de la Asamblea.
 - El deber de discutir por separado los temas propuestos en el orden del día y los que surjan como adición al mismo. Esta previsión busca evitar la votación conjunta de temas que deben resolverse individualmente, puesto que una de las formas de abuso de ciertos grupos de asociados o de administradores consiste precisamente en someter de forma sorpresiva temas que resultan de su interés, impidiendo así una reflexión seria e informada sobre estos asuntos.
 - La exigencia de nueva verificación del quórum cuando se trate de adoptar decisiones de trascendencia para la sociedad, o con posterioridad a cualquier receso, para cuyo efecto la administración adoptará medidas y mecanismos apropiados. Usualmente, en desarrollo de las reuniones, los asociados se retiran, y pese a que al inicio el quórum estaba debidamente constituido, con posterioridad muchos o al menos los necesarios para la adopción de ciertas decisiones pueden dejar de asistir, por esto es recomendable verificar el quórum.
 - Una regulación de la participación y/o asistencia de terceros a la reunión, exigiendo siempre la presencia de los miembros de Junta Directiva, Representante Legal y, en general, de la totalidad de administradores, así como del contador, revisor fiscal, auditores, asesores externos y, en general, de quienes contribuyan a facilitar la comprensión y clarificación de los temas a tratar.
- Por otra parte, hay que tener en cuenta que la asistencia de los miembros de la Junta Directiva o, en general de las personas a cuyo cargo estén las funciones gerenciales, promueve eficazmente la interacción entre los accionistas y los órganos de la empresa. Ese tipo de participación permite no solo que los accionistas ejerzan su derecho a preguntar y a deliberar, sino que puedan obtener información más detallada acerca de los asuntos que tienen un impacto en la evaluación de todos los temas tratados en la Asamblea⁶.
- Debe atenderse con particular cuidado, la participación de terceros como son los asesores de los socios, tales como los abogados o los contadores que pueden acompañar al socios, y cuya participación debe sujetarse a la necesidad de garantizar la reserva de la información que se ventila en la reunión y

5. Las actas tienen particular importancia al tratarse de la responsabilidad de los administradores, por cuanto el artículo 189 del Código de Comercio establece que a los administradores no les será admitida prueba de ninguna clase para establecer hechos que no consten en las actas.

6. Código de Gobierno Corporativo de Finlandia para Sociedades Cerradas y de Familia (enero de 2006), "Improving Corporate Governance of Unlisted Companies", en: http://www.ecgi.org/codes/documents/finnish_cg_2006_en.pdf. Pág. 4.

al correcto ejercicio de la representación, puesto que no son pocos los casos en donde los abogados que obran como apoderados y los asociados que les han otorgado poder, quieran obrar simultáneamente en medio de la reunión.

Por último, establecer el funcionamiento del Máximo Órgano Social implica también que el reglamento interno incorpore disposiciones tendientes a capacitar a los socios sobre cómo pueden ejercer sus derechos en el seno de la Asamblea o Junta, para que la empresa realmente aproveche los beneficios especiales que reportan las reuniones con accionistas bien informados.

AUTOEVALUACIÓN

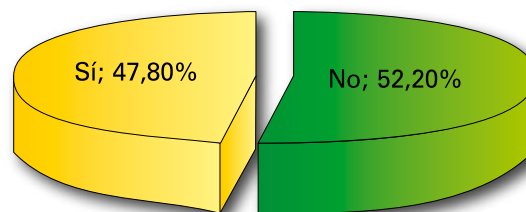
- ¿La compañía observa reglas especiales de funcionamiento del Máximo Órgano Social?

MEDIDA 17

MEDIDA 17. La compañía deberá someter a consideración del Máximo Órgano Social la aprobación de las políticas de remuneración de los administradores, las operaciones que representen enajenación global de activos, las operaciones con partes vinculadas, y aquellas cuya realización pueda obrar en detrimento de los intereses de la sociedad y de los socios.

Como se observa, el 47,80% de las sociedades que respondieron la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y RSE tienen políticas de remuneración para los representantes legales y ejecutivos claves, mientras que el 52,20% no cuenta con esas políticas. Esta situación demuestra que, en la mayoría de estas empresas, la administración obtiene remuneraciones originadas en criterios ajenos al direccionamiento

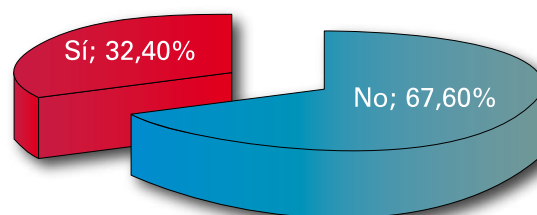
¿Existe política de remuneración de representantes legales y ejecutivos claves?



estratégico, e inclusive con el desconocimiento del Máximo Órgano Social (cuyo escenario es el ideal para que los socios minoritarios puedan ser informados sobre el particular).

¿La sociedad establece una de las siguientes medidas respecto a sus socios o accionistas?

Procedimientos documentados para responder solicitudes, cuestionamientos, sugerencias o comentarios efectuados por los socios o accionistas.

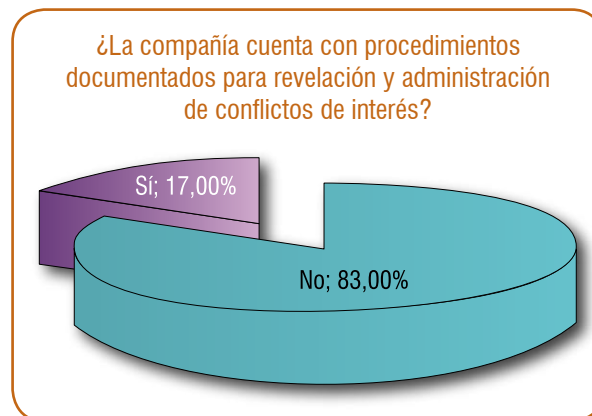


Solamente el 51,5% de las empresas que respondieron la encuesta cuentan con mecanismos para dar a conocer con claridad, exactitud e integridad los derechos y obligaciones inherentes a la calidad de sus socios o accionistas, mientras que el 67,60% de las mismas no tienen procedimientos documentados para responder las solicitudes, cuestionamientos, sugerencias o comentarios de sus asociados. Esta realidad implica que los socios minoritarios no tienen claridad sobre la forma en que pueden oponerse a operaciones que afectan sus intereses. Por otra parte, los socios que cuentan con las mayorías necesarias para solicitar la convocatoria del Máximo Órgano Social no tienen conocimiento de que pueden hacerlo o, sabiéndolo, los administrado-

res pueden dilatar su solicitud por ausencia de plazos en los procedimientos internos.

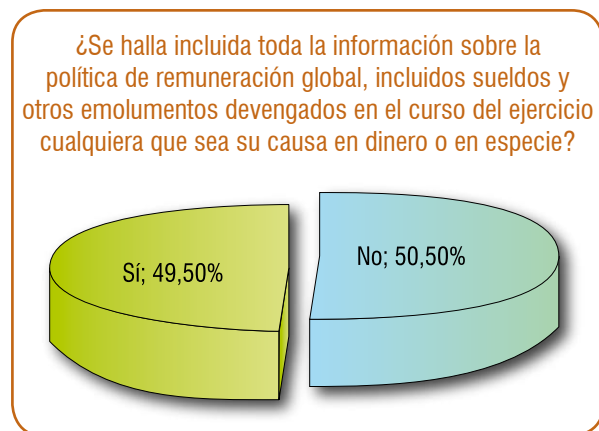
Al preguntar a las empresas sobre las características de los informes de gestión de sus administradores, el 24,30% de las compañías manifestó que los informes de gestión no mencionan expresamente las operaciones celebradas por la sociedad con los socios o con administradores, aspecto que evidencia que en una proporción importante de empresas no son reveladas operaciones que usualmente comportan un alto riesgo de conflictos de interés o que se prestan para el abuso de bloques mayoritarios.

Ahora bien, como podemos observar en esta gráfica y pese a que unas de las principales operaciones que afectan los intereses de los asociados son las operaciones realizadas en conflicto de interés, el 83% de las empresas que diligenciaron la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo no tienen procedimientos documentados para la revelación y administración de estos conflictos, y del 17% que contemplan reglas al respecto, en su gran mayoría, no establecen eventos considerados como típicamente de conflicto de interés tal y como lo prevé la Circular Externa 100-006 del 25 de marzo de 2008 de la Superintendencia de Sociedades.⁷



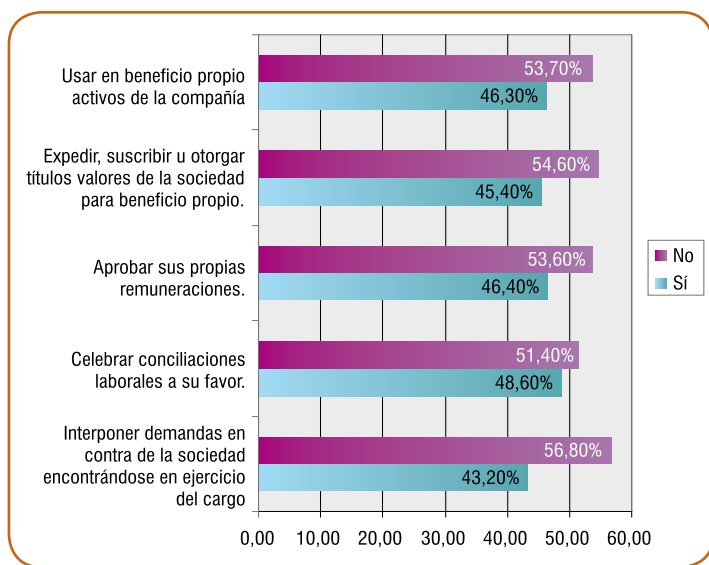
Por su parte, el 50,50% de las sociedades no incluye la información sobre las políticas de remuneración fija y variable de los administradores, cifras que indican que los asociados no pueden establecer si los administradores están actuando de manera oportunista o no.

Así por ejemplo, el 56,80% no establece eventos como la demanda de un administrador a la compañía encontrándose en ejercicio de su cargo; el 51,40% no regula eventos como la celebración de conciliaciones por parte de administradores a su favor; el 54,60% no regula situaciones como expedir, suscribir

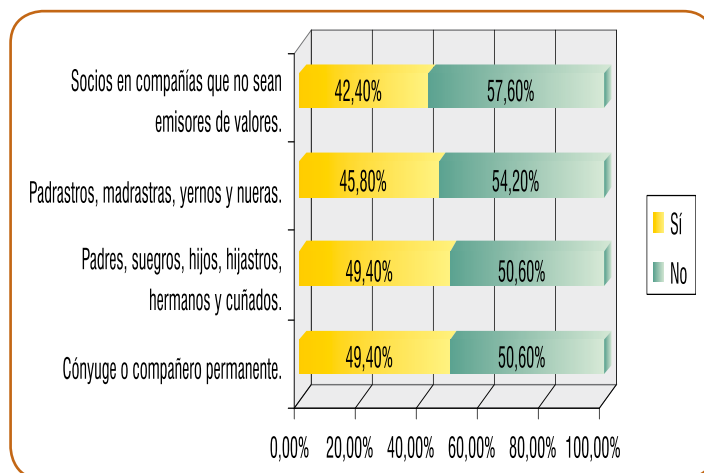


7. Esta Circular establece que existe conflicto de interés cuando no es posible la satisfacción simultánea de dos intereses, a saber: el radicado en cabeza del administrador y el de la sociedad, bien porque el interés sea de aquel o de un tercero. Algunos eventos de conflicto de Intereses previstos en la Circular mencionada son: (i) cuando el administrador demanda a la sociedad, así dicha demanda sea atendida por el representante legal suplente; (ii) cuando el administrador celebra conciliaciones laborales a su favor; (iii) cuando el administrador como Representante Legal gira títulos valores de la compañía a su favor; (iv) cuando los miembros de la Junta Directiva aprueban la determinación del ajuste del canon de arrendamiento de bodegas de propiedad de dichos administradores; cuando los miembros de la Junta Directiva aprueban sus honorarios, si dicha facultad no les ha sido expresamente delegada en los estatutos.

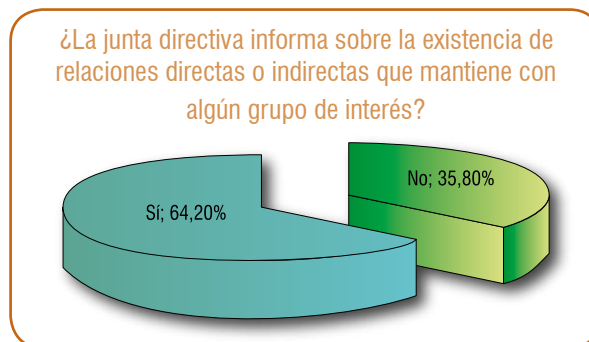
u otorgar títulos valores de la sociedad a su favor; el 53,60% no señala como potencial conflicto de interés la aprobación de su propia remuneración; y el 53,70% no regula el evento en que el administrador usa en beneficio propio activos de la empresa que no están contemplados en su remuneración.



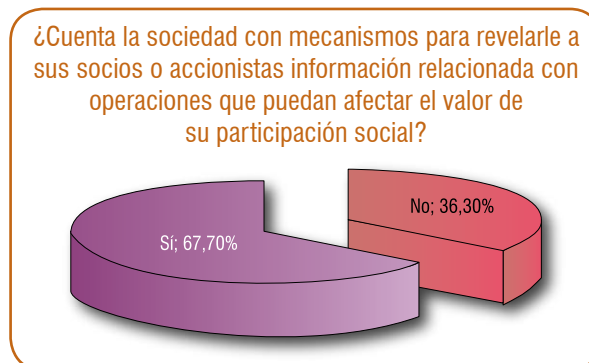
De otro lado, en aquellas compañías en donde existe un procedimiento para regular el conflicto de interés, no se considera que un administrador pueda incurrir en conflicto de interés cuando en la operación participan personas vinculadas a él. Es así como en el 50,6% de las empresas no consideran vinculado al cónyuge o compañero permanente; en el 50,6% a los padres, suegros, hijos, hijastros, hermanos y cuñados; en el 54,2% a los padrastros, madrastras, yernos y nueras; y en el 57,6% a los socios en compañías que no sean emisoras de valores. Aún cuando esta vinculación resulta natural y se halla prevista en la Circular antes mencionada, en las empresas no se tiene en cuenta para efecto de establecer que un administrador puede incurrir en conflictos de esta naturaleza.



Ahora bien, el 35,80% de las Juntas Directivas de las empresas que contestaron la encuesta no tienen en cuenta, para la realización de sus actividades, un reglamento en donde se informe sobre la existencia de situaciones de las que puedan derivarse situaciones de conflicto de interés.



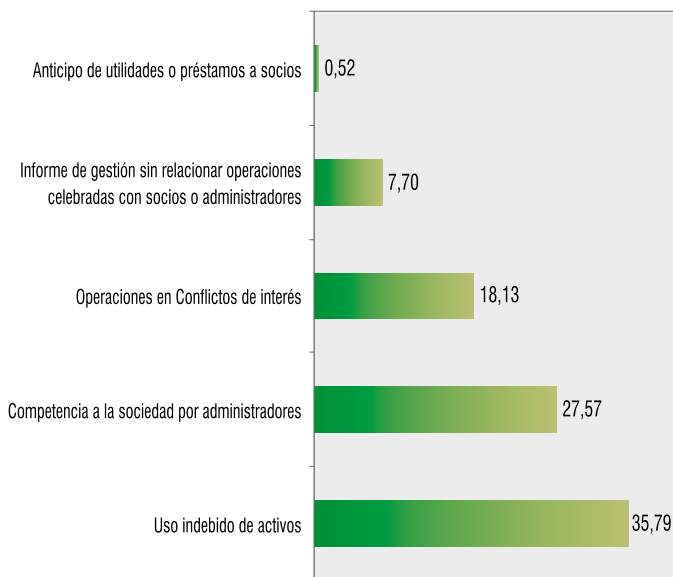
Así mismo, y como prueba empírica contundente, el 36,30% de esas mismas empresas no posee mecanismos para revelar a sus socios o accionistas información relacionada con operaciones que puedan afectar el valor de su participación social.



Por su parte, en el Anexo Jurídico del Formato de Prácticas Empresariales, se aprecia la alta proporción de empresas en las que sus administradores incurrir en el uso indebido de activos con el 35,79% o en prácticas que afectan la participación de los asociados como la competencia con la empresa en el 27,57% y operaciones en conflicto de interés con el 18,13%.

Gráfica No. 5

Alertas Anexo Jurídico del Formato de Prácticas Empresariales.



Según se observa en esta tabla, el Anexo de Gobierno Corporativo revela como en una altísima proporción (el 74,35%) de las compañías que reportaron información no cuentan con procedimientos para la revelación y administración del conflicto de interés. A su turno, el 57,40% de las empresas no revelan la política de remuneración de sus administradores en sus informes de gestión, o sencillamente sus representantes legales no tienen política alguna (50,11%). Tampoco la Junta Directiva tiene políticas de remuneración aprobada (29,13%). En ese orden de ideas, es destacable que: i) el 35,49% de las empresas no tengan mecanismos para la revelación de operaciones que afectan la participación patrimonial de los asociados; que ii) el 20,06% de sus administradores no informen el conflicto de interés; y que iii) en el 7,88% de ellas sean asumidos gastos o sean remunerados los administradores por fuera de la política de remuneración aprobada, lo que usualmente implica préstamos al socio administrador,

que también puede traducirse en utilidades anticipadas como las destacadas en el 0,52% de los casos, según el Anexo Jurídico del Formato de Prácticas Empresariales graficado en el párrafo anterior.



La claridad de la estadística anterior revela la diversidad de conductas de administradores o bloques controlantes de socios que buscan beneficiar sus intereses en detrimento de otros asociados, lo que hace imprescindible el desarrollo de medidas que restablezcan el equilibrio y garanticen la sostenibilidad de la compañía

Es fundamental entender que los derechos de los socios tienen ciertos deberes correlativos. En efecto y como práctica de buen gobierno, resulta indispensable establecer para ellos algunas obligaciones tendientes a evitar conflictos al interior de la compañía que puedan amenazar su continuidad.

En sociedades cerradas y de familia, los accionistas mayoritarios dominan la elección de directores que influyen directamente en las decisiones fundamentales de la empresa. En consecuencia, los accionistas minoritarios son particularmente vulnerables al opor-

tunismo de quienes concentran la mayor cantidad de acciones y tienen a su vez el control de una serie de estrategias a su disposición para extraer recursos de la sociedad. Entre esas prácticas nocivas y abusivas podemos mencionar: (1) las distribuciones de efectivo y de la propiedad para conferir beneficios a ciertos accionistas; (2) la dilución de la participación; y (3) la divulgación selectiva de información no pública, entre otras⁸.

Esta medida tiene como propósito esencial estructurar un control de aquellas decisiones que se adoptan de manera inequitativa o injustificada en beneficio de un socio o un grupo de socios⁹, al someter a consideración de todos los socios, inclusive de los minoritarios, en el seno del Máximo Órgano Social, la aprobación de las operaciones que pueden llegar a comprometer directamente los intereses de la compañía y de los accionistas.

Es común, por ejemplo, que en las empresas de familia se encuentren personas vinculadas a los asociados controlantes ocupando cargos dentro de la compañía (hijos, hermanos, esposas, etc.). Desafortunadamente, esta relación familiar genera ciertas decisiones inconvenientes como las remuneraciones exorbitantes. Por esto, deben ser los mismos socios quienes adquieran el compromiso de establecer un sistema que, de manera objetiva, pueda determinar la remuneración de los familiares o los socios que trabajen en la empresa.

Las personas pueden ser remuneradas a través de diferentes sistemas de compensación. La finalidad de estos sistemas debe estar siempre encaminada a estimular el buen trabajo para que la empresa cumpla con sus objetivos¹⁰, pero nunca puede estar edificada

bajo premisas de carácter subjetivo como las preferencias familiares o la determinación infundada de salarios excesivos. Es posible afirmar entonces que los accionistas esperan que las retribuciones sean congruentes con el rendimiento de la compañía y el desempeño de quien trabaja para ella. *“Esta aspiración necesariamente supone la necesidad de unos determinados niveles de información que permitan a los accionistas escrutar o evaluar la razonabilidad de las remuneraciones”*¹¹. Y para lograrlo, es indispensable que las políticas y directrices de remuneración sean sometidas a consideración del Máximo Órgano Social con el fin de garantizar su transparencia y legitimidad.

Por su parte, en relación con las actividades que comprometen la utilización y disposición de activos estratégicos, es imperativo que la empresa adopte mecanismos para minimizar o suprimir los riesgos a los que pueden enfrentarse los accionistas minoritarios. Normalmente estas actividades pueden alterar de manera significativa ciertos derechos vitales de los asociados. Razón por la cual el propósito fundamental de esta medida consiste en salvaguardar los intereses de aquellos accionistas que por sí solos no tienen la posibilidad de hacer valer su consentimiento.

*“Hay supuestos que no ofrecen duda de la necesidad de establecer determinado quórum para acuerdos de especial trascendencia para la sociedad”*¹², como las operaciones que representen enajenación global de activos, las operaciones con partes vinculadas, y aquellas cuya realización pueda obrar en detrimento de los intereses de la compañía y de los socios. Estas operaciones son clave para cualquier sociedad, en la medida en que comprometen sus recursos más importantes y son determinantes para su sostenibilidad

-
8. *Corporate Governance and Innovation Venture Capital, Joint Ventures, and Family Businesses*, Joseph A. McCahery University, Erik P.M. Vermeulen, en: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=894785. Pág. 33.
 9. De acuerdo con los artículos 188 y 190 del Código de Comercio, las decisiones de las Asambleas y Juntas de Socios deben tener carácter general, de lo contrario no son oponibles a los socios ausentes y disidentes.
 10. Código de Gobierno Corporativo de Finlandia para Sociedades Cerradas y de Familia (enero de 2006), *“Improving Corporate Governance of Unlisted Companies”*, ob. cit., pág. 7.
 11. *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo*, Corporación Andina de Fomento –CAF-, en: <http://www.caf.com/attach/17/default/li-nea6abril100dpi.pdf>. Pág. 46.
 12. *Ibidem*. Pág. 27.

y supervivencia en el mercado. Por eso, además de la necesidad de establecer un amplio respaldo para su adopción, “*las decisiones que pueden afectar de manera diferente a los grupos de accionistas, deberían ser aprobadas por la Asamblea General de Accionistas*”¹³, o su órgano equivalente.

Estos principios fijan el marco de referencia para establecer las obligaciones que vinculan a todos los asociados en el desarrollo de las actividades de la empresa. Obligaciones que tienen como principal fundamento la protección de los “*intereses del conjunto de los accionistas, en particular de los minoritarios, y otros interesados legítimos*”¹⁴.

AUTOEVALUACIÓN

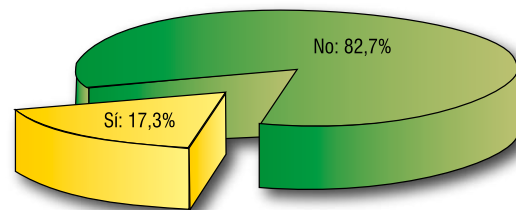
- ¿Los estatutos de la compañía contemplan procesos especiales de aprobación de las políticas de remuneración de los administradores, las políticas para la ejecución de operaciones que representen enajenación global de activos, segregaciones, las operaciones con partes vinculadas, y aquellas cuya realización pueda obrar en detrimento de los intereses de la sociedad y de los socios?

MEDIDA 18

MEDIDA 18. La compañía establecerá un proceso de selección del revisor fiscal bajo criterios de independencia e idoneidad, que determine la necesidad de presentar, al menos, tres propuestas al órgano que lo designe.

Esta medida hace referencia a una figura de vital importancia para las empresas: el revisor fiscal. Como veremos, muchas dificultades a nivel corporativo suelen presentarse fácilmente si no se cuenta con políticas adecuadas que preserven la independencia e idoneidad profesional de este cargo.

¿El Revisor Fiscal rota al menos cada cinco años?



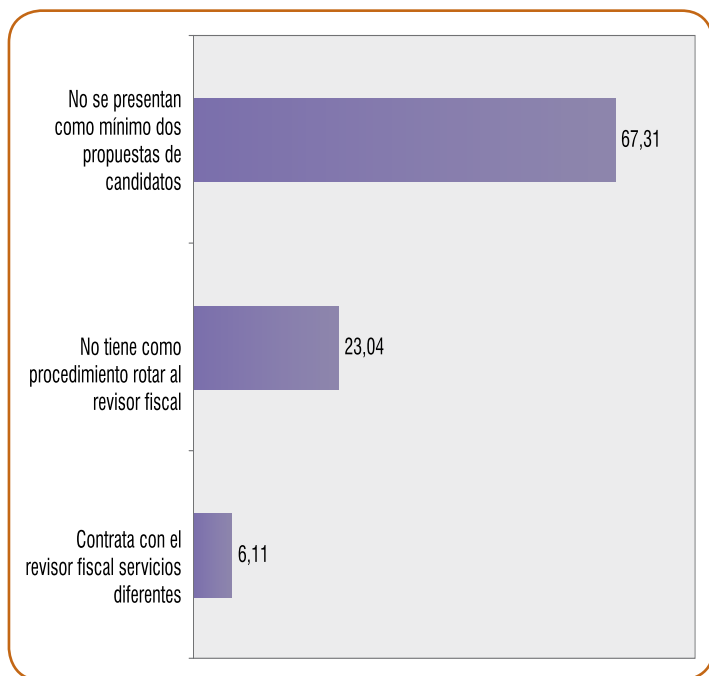
Pues bien, en la Encuesta de Gobierno Corporativo y RSE se identificó que el 82,7% de las empresas no rota a su revisor fiscal al menos cada cinco años, aspecto que supone que estos se encuentren vinculados con las compañías por periodos tan prolongados que podrían afectar la independencia de su ejercicio profesional.

De otro lado, el Anexo de Gobierno Corporativo del Formato de Prácticas Empresariales evidencia que el 67,31% de las empresas que reportó información no presentó al Máximo Órgano Social como mínimo dos propuestas de nuevos candidatos para la designación del revisor fiscal. De igual forma, el Anexo menciona

13. “CÓDIGO PAÍS”, Código de Mejores Prácticas Corporativas, Superintendencia Financiera de Colombia, en: <http://www.superfinanciera.gov.co/Codigopais/textos/codigopias.pdf>. Pág. 5.

14. *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo*, Corporación Andina de Fomento –CAF-. ob.cit., Pág. 33.

que en el 23,04% de las compañías no se tiene como procedimiento rotar al revisor fiscal. Esta circunstancia redundará en un inevitable y estrecho relacionamiento con la administración, minando la independencia del revisor fiscal y dando lugar a que éste contrate con el Máximo Órgano Social servicios distintos a los de auditoría (riesgo que representa el 6,11% de los casos).



Como quiera que la realidad anterior plantea la necesidad de establecer procesos de selección que permitan someter a consideración del Máximo Órgano Social distintas opciones de candidatos para ejercer el cargo, de forma que los asociados ante la variedad de propuestas puedan rotar así con mayor frecuencia a la persona que ocupa el cargo, se propone la siguiente medida:

En primer lugar, para evitar estos inconvenientes, habrá que tener en cuenta que *“para efectos de la supervisión de Gobierno Corporativo, el examen del*

*revisor fiscal comprende principalmente los aspectos relacionados con su perfil profesional e independencia”*¹⁵. La función esencial del revisor fiscal, consiste en velar por que se lleve regularmente la contabilidad de la empresa, y certificar, con su firma, que la información se ajusta a derecho, de modo que refleje fielmente la situación financiera de la compañía. Por tal razón, *“el revisor fiscal no debe tener vínculos de ningún tipo que comprometan su independencia frente a la entidad”*¹⁶, pues, en rigor, su independencia debe estar fuera de duda¹⁷.

Para lograr esa independencia, la compañía deberá establecer un proceso de selección del revisor fiscal edificado sobre criterios objetivos y ajenos a influencias o presiones de cualquier tipo. Esto garantiza que los tres candidatos que deberán ser propuestos al órgano que lo designe contarán con un perfil idóneo para ejercer el cargo. Dicha elección debe ser, a su turno, una de las decisiones más importantes que deberá tomar el órgano competente¹⁸.

Ese proceso de selección tendrá que contar con una serie de reglas que impidan irregularidades en el nombramiento. Por ejemplo, deberá prever mecanismos para la no injerencia de grupos específicos de accionistas que, por cualquier razón, puedan desdibujar la independencia del candidato. Esto podrá evitar que, en el ejercicio de sus funciones, el revisor fiscal elegido tienda a favorecer los intereses de unos pocos, sacrificando la confiabilidad, utilidad y oportunidad de la información financiera de la empresa y de la cual debe dar fe pública.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿En la última elección de revisor fiscal se tuvieron en cuenta al menos tres propuestas?

15. Documento Conceptual de Gobierno Corporativo. Dirección de Gobierno Corporativo, Superintendencia Financiera. Pág. 20.

16. Ibidem.

17. Código de Gobierno Corporativo de Bélgica (Septiembre de 2005), *“Code Buisse – Corporate Governance Recommendations for Non-listed Enterprises”*, en: http://www.ecgi.org/codes/documents/code_buisse_en.pdf. Pág.18.

18. Código de Gobierno Corporativo de Finlandia para Sociedades Cerradas y de Familia (enero de 2006), *“Improving Corporate Governance of Unlisted Companies”*, ob., cit. Pág. 8

MÓDULO III.

Administradores

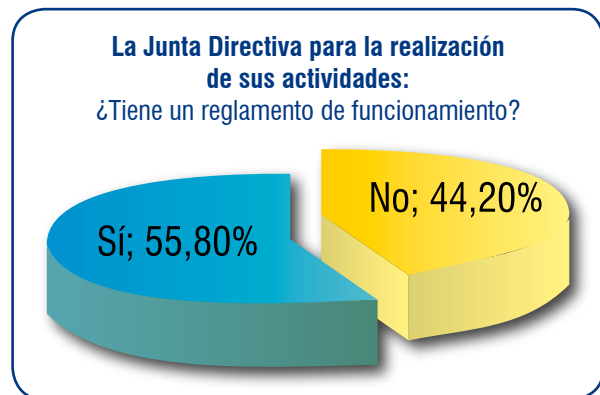
MEDIDA 19

MEDIDA 19. La compañía deberá establecer, en sus estatutos, las funciones de los órganos societarios. En todo caso cada órgano deberá tener funciones diferentes.

El Gobierno Corporativo hace referencia a la forma en que es ejercido el poder en la empresa, y este poder se encuentra atribuido a los administradores, es sobre ellos que gravita el desarrollo de la actividad empresarial, por cuanto se encuentran llamados a definir la estrategia corporativa y a ejecutarla. Sin embargo, el comportamiento de los administradores puede verse influenciado por diversos incentivos que los llevan a adelantar una gestión ajena a los intereses sociales, motivo por el cual es necesario establecer medidas que orienten adecuadamente el rol de los administradores en la compañía.

De acuerdo con los resultados de las investigaciones de la Superintendencia de Sociedades, el 3% de las irregularidades detectadas entre 1997 y 2007 se refiere a la extralimitación de funciones de los administradores y el 2% se refiere a la ausencia de reuniones de la Junta Directiva (ver gráfica No. 1), aspectos que demuestran que en algunos casos los administradores asumen roles que no les corresponden, y en otros, sus funciones son asumidas por otros órganos, en especial ante su inactividad, tal y como cuando las Juntas Directivas no se reúnen sus funciones son asumidas por la Gerencia.

Como lo mencionamos en el Módulo anterior, la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial reveló que el 94,20% de las empresas carecen de un documento diferente de los estatutos que contenga reglas de funcionamiento del Máximo Órgano Social. Ahora bien, respecto de las Juntas Directivas, la encuesta evidencia que el 44,20% de las Juntas Directivas no tiene un reglamento de funcionamiento



De la misma manera, el Formulario de Prácticas Empresariales, en su Anexo de Gobierno Corporativo, demuestra que el 99,14% de las empresas que reportaron información no tienen reglamentos para su Máximo Órgano Social, y que el 31,44% de las mismas carecen de reglamentos de funcionamiento de su Junta Directiva, estableciéndose claramente que los roles y desarrollo de estos órganos pueden estar desprovistos de los lineamientos necesarios acerca de su funcionamiento, evitando conflictos de roles o inclusive duplicidad de actividades.

La ausencia de un reglamento interno de funcionamiento para la Junta Directiva se traduce en que el ámbito de la gobernabilidad y la administración se encuentran regulados exclusivamente por las normas legales y eventualmente por normas estatutarias, dejándose a la interpretación de los distintos órganos aspectos relativos a sus roles y competencias que, en muchos casos pueden ser confusos. Un ejemplo claro de esta realidad se refiere al órgano que en las compañías aprueba la política de remuneración. Para suprimir esas dificultades, es imperativo que la empresa implemente una medida como la propuesta.

Como se puede observar, en no pocas ocasiones las empresas sufren inconvenientes de carácter corporativo por cuenta de la falta de claridad en la definición y asignación de las funciones que deberían estar a cargo de cada órgano societario.

Para mitigar estas dificultades, la compañía deberá comenzar por identificar cuál es la naturaleza o razón de ser de cada uno de sus órganos, y en atención a esa observación, tendrá que proceder estatutaria-

mente a la asignación de sus responsabilidades y obligaciones.

El señalamiento claro de todas las funciones correspondientes a cada órgano le otorga a la compañía una adecuada organización interna, cuya precisa distribución promueve la consecución de los fines societarios. Por el contrario, la ausencia de una distinción clara de las mismas aumenta el desequilibrio dentro de la organización, haciendo cada vez más difícil que los terceros puedan confiar en la sociedad¹.

En particular, es recomendable el establecimiento de las funciones que estarán a cargo del Máximo Órgano Social, la Junta Directiva, los altos directivos y miembros de la administración, así como los órganos de fiscalización, y no solo frente a las responsabilidades habituales de la compañía, sino también frente a aquellas obligaciones que subyacen de las disposiciones de buen gobierno adoptadas por la empresa. Para esa asignación de funciones, es importante también tener en consideración la forma como podrían trabajar de manera articulada los distintos órganos, comunicándose y consultándose el uno con el otro².

Para poner en práctica esta recomendación, puede utilizarse, por ejemplo, un documento que aclare la estructura de la compañía definiendo la composición, funciones y miembros de las respectivas áreas de responsabilidad³.

De conformidad con ese marco funcional, la compañía podrá neutralizar los riesgos operativos que se derivan de la usurpación de responsabilidades entre los distintos actores. La distribución precisa de los roles en la administración y la gestión empresarial promoverá el cumplimiento de los objetivos propuestos y posicionará la imagen corporativa de la sociedad frente a los accionistas y los grupos de interés.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿Los estatutos de la compañía prevén funciones especiales para los órganos de gobierno adicionales a las previstas en la Ley?

MEDIDA 20

MEDIDA 20. *La compañía establecerá un procedimiento para la presentación de candidatos para miembros de Junta Directiva u órgano equivalente, que establezca un mecanismo de verificación del régimen de inhabilidades e incompatibilidades establecidas en la Ley, los estatutos y demás regulaciones internas aplicables.*

Es importante identificar que una buena cantidad de dificultades a nivel corporativo obedecen a que la compañía no cuenta con un procedimiento claro para la escogencia de los miembros de Junta Directiva (o su equivalente)⁴, diseñado para ocuparse de la verificación del régimen de inhabilidades e incompatibilidades establecidas en la Ley y de la idoneidad personal y profesional de los candidatos.

La Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y RSE evidencia que las empresas, para la designación de los miembros de su Junta Directiva tienen en cuenta, en el 80,50% de los casos la experiencia, calificación y prestigio profesional, y que, en el 72,50% de los casos, no establecen si el candidato a miembro de la

1. Código de Gobierno Corporativo de Bélgica (Septiembre de 2005), “Code Buisse – Corporate Governance Recommendations for Non-listed Enterprises”, en: http://www.ecgi.org/codes/documents/code_buisse_en.pdf. Pág. 19.

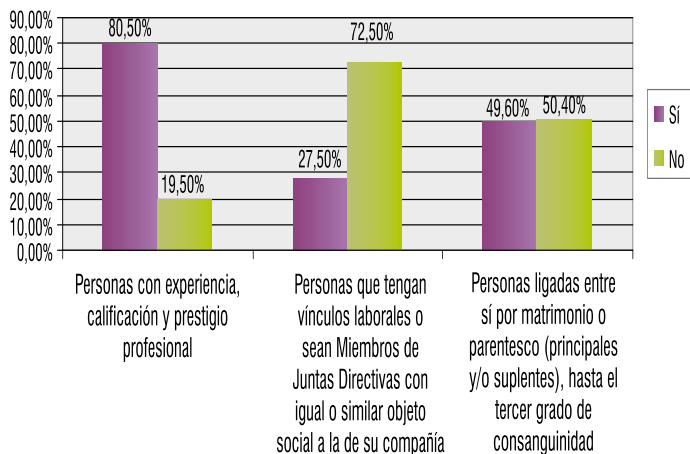
2. Ibidem.

3. Código de Gobierno Corporativo de Finlandia para Sociedades Cerradas y de Familia (enero de 2006), “Improving Corporate Governance of Unlisted Companies”, en: http://www.ecgi.org/codes/documents/finnish_cg_2006_en.pdf. Pág. 7.

4. Es indispensable aclarar que cuando en esta “Guía” se utiliza el término Junta Directiva, de ninguna manera quiere decir que la correspondiente medida no le es aplicable a aquellas sociedades que por virtud de la Ley no están obligadas a tener dicho órgano (por ejemplo, las Sociedades por Acciones Simplificadas -artículo 25 de la Ley 1258 de 2008-). En esos casos, debemos entender que también estamos haciendo referencia al órgano equivalente de la Junta Directiva

Junta tiene vínculos laborales o es miembro de otras Juntas de empresas con igual o similar objeto social al de su compañía.

Para la designación de los miembros de la Junta Directiva se tiene en cuenta que sean:



La verificación de estos aspectos es fundamental para evitar caer en la prohibición consagrada en el artículo 202 del Código de Comercio y que, además, surjan dificultades relativas al conflicto de interés o competencia con la sociedad, criterios que al dejar de ser tenidos en cuenta en la escogencia de candidatos, han originado irregularidades como las detectadas por la Superintendencia de Sociedades en las visitas practicadas entre 1997 y 2007 relativas a la ausencia de profesionalismo, tales como la extralimitación en las funciones de los administradores, ausencia de reuniones de la Junta, omisión de los informes de gestión y conflicto de interés (Ver Gráfica 1).

En el anexo del Formato Jurídico del Formulario de Prácticas Empresariales se establece que, en el 34,07% de las empresas que reportaron información, los administradores se extralimitaron. Igualmente, en el 17,93% de las empresas, los administradores compiten con la compañía; en el 6,16% incurrieron en conflictos de interés, y, en el 1,25%, las sociedades enajenaron acciones sin autorización, vulnerando el artículo 404 del Código de Comercio.

Gráfica No. 6

Principales Alertas Jurídicas 2008-2009



En el Anexo de Gobierno Corporativo del Formato de Prácticas Empresariales, se demuestra que el 20,06% de las Juntas Directivas no informan sobre las relaciones directas o indirectas con grupos de interés de las cuales pudiera derivarse una posible situación de conflicto de interés o se podría ver influida su opinión o voto.

Gráfica No. 7

Alertas Anexo de Gobierno Corporativo del Formato de Prácticas Empresariales



Las estadísticas anteriores evidencian que las empresas no incluyen criterios para la selección de candidatos a sus Juntas Directivas que permitan prever que estos no se encuentren en situaciones de las cuales podrían derivarse irregularidades altamente perjudiciales para la compañía. Es por esto que resulta necesario que se contemplen mecanismos preventivos como la reflexión sobre la situación en que se encuentran los candidatos respecto a la compañía y no sólo sus calidades profesionales.

Teniendo en cuenta la información empírica presentada, es altamente recomendable la definición de un marco de criterios razonables y objetivos para seleccionar las personas a cuyo cargo estará la dirección y administración de la empresa. Preferiblemente esa función debería radicarse en manos de una comisión específicamente diseñada para realizar los nombramientos, de suerte que se garantice la escogencia de las personas más calificadas y convenientes para la compañía.

Naturalmente la última palabra en cuanto a la designación de los directores la debe tener el Máximo Órgano Social⁵, previa manifestación de los candidatos propuestos por la comisión de nombramientos. Para ello, *“la propuesta y designación de los miembros del Directorio deberá sujetarse a un procedimiento formal y transparente, con propuesta justificada de la comisión de nombramientos y remuneraciones si existiera, o del miembro o miembros independientes del Directorio en caso contrario”*⁶. En cada elección, la Asamblea General de Accionistas (o su equivalente) deberá juzgar el perfil de los candidatos de conformidad con su prestigio profesional y su conocimiento.

Ese marco de reglas de juego claras debe prever también ciertos mecanismos tendientes a garantizar que

ningún nombramiento se hará en contra del régimen de inhabilidades e incompatibilidades establecidas en la Ley. Es muy importante, por ejemplo, que se respete la prohibición que contempla el artículo 202 del Código de Comercio, pues, en las sociedades por acciones, ninguna persona podrá ser designada ni ejercer, en forma simultánea, un cargo directivo en más de cinco juntas. A su turno, debe tenerse en cuenta que el artículo 435 del Código de Comercio prohíbe que existan mayorías en las Juntas Directivas formadas con personas ligadas entre sí por matrimonio, o por parentesco dentro del tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad, o primero civil, excepto en las sociedades de familia.

Del mismo modo, es necesario que la empresa contemple las circunstancias que acompañan a los posibles miembros de sus Juntas, puesto que estas reflexiones le permitirán establecer si existen riesgos de que ese miembro pueda incurrir en operaciones que afectan la participación de asociados, como la competencia y el conflicto de interés.

Por estas razones, es recomendable adoptar anticipadamente algunas disposiciones relacionadas con el tema de las incompatibilidades, para que en una eventual conducta irregular de un miembro de la Junta Directiva éste pueda ser removido de su cargo, sin mayores traumatismos, por el órgano que corresponda.

En cualquier caso, la mejor estrategia de selección y nombramiento debe comenzar necesariamente con una reflexión por parte de la Junta Directiva u órgano equivalente acerca de qué tipo de funcionario es el más conveniente para poder cumplir a cabalidad con sus funciones en beneficio de los intereses de todos los asociados.

5. Código de Gobierno Corporativo de Bélgica, *“Code Buysse – Corporate Governance Recommendations for Non-listed Enterprises”*, ob.cit., Pág.13 y 16.

6. *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo*, Corporación Andina de Fomento –CAF–, en: <http://www.caf.com/attach/17/default/li-nea6abril100dpi.pdf>. Pág. 37.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La compañía verifica que los candidatos a la Junta Directiva no se encuentren incurso en las inhabilidades e incompatibilidades aplicables?

MEDIDA 21

MEDIDA 21. La Junta Directiva deberá tener un número impar de miembros, de los cuales por lo menos uno (1) deberá ser externo.

Para los efectos de esta guía, se entenderá por miembro externo, aquella persona que en ningún caso:

- Sea empleado o Representante Legal de la compañía.
- Sea empleado o administrador de la persona natural o jurídica que preste servicios de auditoría a la sociedad o a alguna de sus filiales o subsidiarias.
- Sea asociado que directa o indirectamente dirija, oriente o controle la mayoría de los derechos de voto de la compañía o que determine la composición mayoritaria de los órganos de administración, de dirección o de control de la misma.
- Tenga vínculos familiares con alguno de los anteriores hasta el tercer grado de consanguinidad, segundo de afinidad o primero civil.

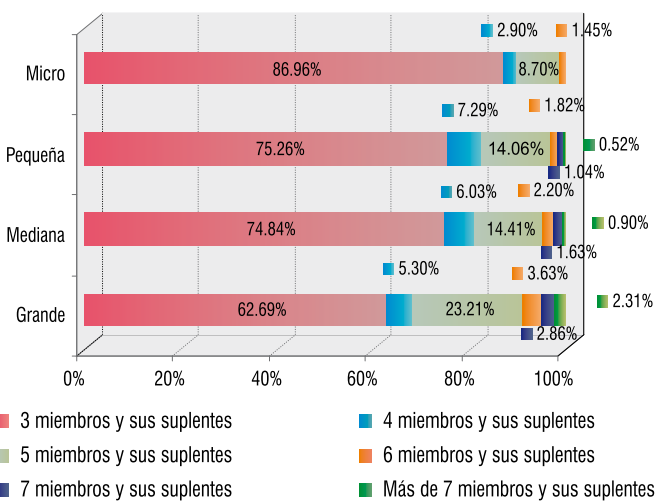
En la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y RSE se evidencia que en el 49,6% de las empresas se tiene en cuenta para elegir los candidatos de la Junta que se trate de personas ligadas entre sí por matrimonio o por parentesco hasta el tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad, aspecto que

demuestra la vinculación de la familia en la dirección. Cuando no se encuentra debidamente equilibrada la composición de la Junta o no existen reglas para el relacionamiento de la familia empresaria con la compañía hay lugar a que se originen irregularidades, tales como conflictos de interés, prestamos a socios, gastos sin relación de causalidad, indebido reparto de utilidades o dineros que no entran a las arcas de la compañía. Todas estas irregularidades fueron detectadas en las investigaciones practicadas por la Superintendencia de Sociedades. (Ver Gráfica No. 1).

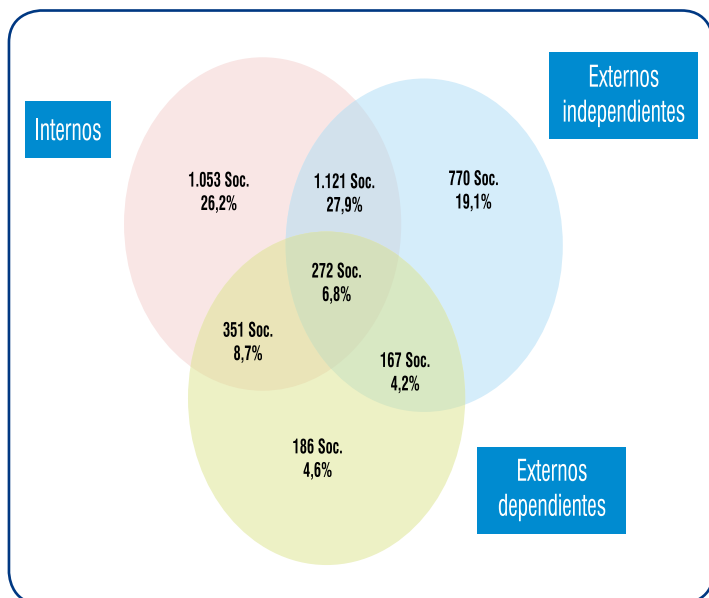
En el Anexo Jurídico del Formato de Prácticas Empresariales se estableció que, en el 29,95% de las empresas que reportaron información, las mayorías en las Juntas están conformadas por personas con parentesco hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad (Ver gráfica No. 2).

Por su parte, el análisis del anexo de Gobierno Corporativo del Formato de Prácticas Empresariales demuestra que, de acuerdo con la dimensión de la compañía reportante, en la mayoría de las empresas, sus Juntas Directivas tienen tres miembros y sus respectivos suplentes y, de otro lado, establece que las Juntas Directivas que cuentan con cuatro y seis miembros y sus suplentes se encuentran en empresas de todos los tamaños, originando un riesgo de bloqueo de sus decisiones.

Porcentaje de miembros de la Junta por tamaño societario



De acuerdo con el Anexo de Gobierno Corporativo del Formato de Prácticas Empresariales, el 26,2% de los miembros de las Juntas Directivas de las empresas que reportaron son exclusivamente internos, aspecto que revela que la mayoría de las Juntas están compuestas por miembros internos o por miembros internos con externos independientes.



La realidad expuesta permite concluir que, en el tejido empresarial colombiano, puede existir un número representativo de empresas que tienen Juntas Directivas de tres miembros con carácter de internos que conservan vínculos de parentesco, todo lo cual comporta el riesgo de adoptar visiones parciales de la empresa, y que estos órganos funcionen con un alto grado de informalidad, dados los vínculos entre sus miembros que trabajan en la empresa y que son parientes.

Resulta indispensable que la Junta Directiva de la compañía (o su equivalente) esté conformada por un número impar de miembros para que pueda cumplir

a cabalidad con sus funciones. Esto facilita que las decisiones correspondientes puedan ser adoptadas eficazmente apelando siempre a la legitimidad de la Ley de las mayorías.

Cuando el número de miembros de un órgano colegiado es impar, se suprimen, además, muchos inconvenientes que se generan cuando la aprobación y el rechazo a una misma propuesta cuentan con el mismo número de votos. Por eso, la forma más apropiada de dirimir esas coincidencias se logra con un desequilibrio en el número de individuos del órgano correspondiente, de manera que las decisiones que se adopten en su seno estén inspiradas en el interés mayoritario de los asociados.

Pero las buenas prácticas corporativas no solo requieren de Juntas Directivas constituidas por un número impar de miembros, pues también exigen que al menos uno de ellos sea ajeno a la compañía, de suerte que las decisiones tomadas estén dotadas de la mayor imparcialidad, transparencia y racionalidad.

Que sea ajeno a la compañía significa que la persona no posea ningún vínculo laboral, familiar o corporativo, más allá de su vínculo asistencial y de colaboración como miembro externo. En ese sentido, resultan invaluable aquellos aportes que un miembro de esta naturaleza puede darle a una Junta Directiva.

En primer lugar, juegan un papel fundamental en la tarea de lograr una separación clara entre el interés de la empresa y el interés privado⁷, toda vez que, en atención a su condición de terceros, asumen en el seno de la Junta una actitud desprovista de cualquier ambición sectorial, lo que se refleja en su defensa exclusiva del interés societario. De esta manera, también aportan a que las decisiones adoptadas en el órgano

7. Código de Gobierno Corporativo de Bélgica, "Code Buysse – Corporate Governance Recommendations for Non-listed Enterprises". ob. cit., Pág. 29.

directivo estén suficientemente fundamentadas y bien concebidas.

En segundo lugar, contribuyen a la racionalidad de las decisiones. No es extraño que a veces el vínculo familiar de los asociados, sus lazos de amistad o simplemente el oportunismo, conduzcan a que la Junta Directiva adopte decisiones apoyadas únicamente en los ánimos apasionados de sus miembros. Decisiones de este tipo son las que precisamente evita la presencia de un miembro externo, pues éste le aporta a la compañía una interlocución objetiva (*fairness opinion*)⁸ en el ejercicio de las funciones propias de la Junta. Su intervención, por ejemplo, es especialmente útil en una ampliación de capital, en una fusión o, en general, en aquellas operaciones que puedan afectar los derechos de los accionistas minoritarios, porque brinda una mirada más equitativa del negocio. En otras palabras, los miembros independientes “*proporcionan un contrapeso específico en aquellos casos en que el interés de los accionistas controlantes puede lesionar los derechos de los accionistas minoritarios*”⁹.

Por último, en relación con todas las decisiones adoptadas por la Junta, los miembros externos pueden producir una especie de caja de resonancia o un marco para la reflexión¹⁰, alertando sobre cuales de ellas resultarían inconvenientes para los intereses de la empresa. Este aporte se extiende también a contribuir con nuevas ideas o alternativas de negocios para sustituir aquellas que consideran inoportunas. De esta manera, se convierten en individuos de gran valor para la compañía cuya participación tiene como un único propósito velar por el cumplimiento de los intereses de la sociedad.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La compañía cuenta con un número impar de miembros en la Junta Directiva?
- ¿La compañía ha establecido la participación de un miembro externo en la Junta Directiva?

MEDIDA 22

MEDIDA 22. *La Junta Directiva, o el Máximo Órgano Social en ausencia de Junta Directiva, adelantará de forma indelegable, las siguientes funciones:*

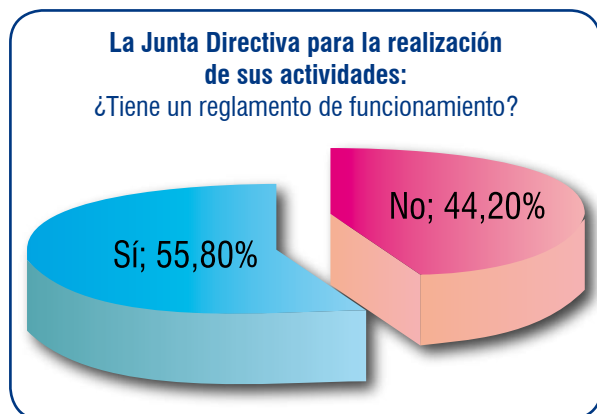
- *Aprobar el presupuesto anual, el plan y objetivos estratégicos de la compañía.*
- *Realizar seguimiento periódico al desarrollo del plan estratégico.*
- *Establecer las políticas de nombramiento, retribución, evaluación y destitución de los altos directivos de la compañía.*
- *Identificar las partes vinculadas.*
- *Verificar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno, cumplimiento de las políticas contables y administración de riesgos.*
- *Determinar las políticas de información y comunicación con los grupos de interés de la compañía.*
- *Establecer el programa para mitigar el riesgo de sucesión del ejecutivo principal de la compañía.*
- *Velar por el cumplimiento de las normas de gobierno corporativo.*
- *Administrar los conflictos de interés de los funcionarios distintos a los administradores.*

8. *Fairness opinion* (en español: opinión justa o imparcial) es un término utilizado en el ámbito empresarial para hacer referencia al proceso desarrollado por un tercero para evaluar objetiva e imparcialmente la conveniencia en la celebración de uno o varios negocios.

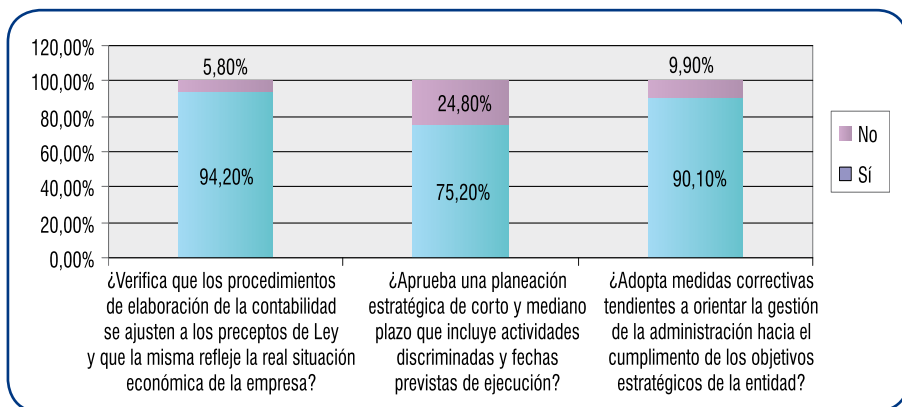
9. Documento Conceptual de Gobierno Corporativo. Dirección de Gobierno Corporativo, Superintendencia Financiera. Pág. 16 y 17.

10. Código de Gobierno Corporativo de Bélgica, “*Code Buysse – Corporate Governance Recommendations for Non-listed Enterprises*”. ob. cit., Pág. 9.

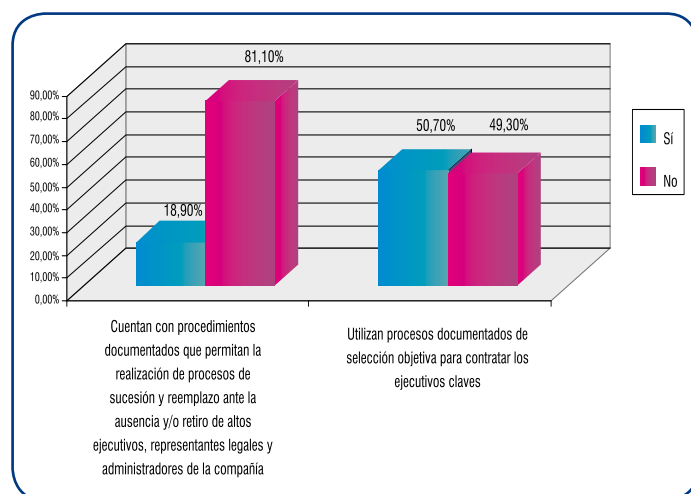
En lo referente al funcionamiento de la Junta Directiva, en la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo se estableció que el 44,2% de las empresas que la diligenciaron no tiene un reglamento para el funcionamiento de la Junta Directiva.



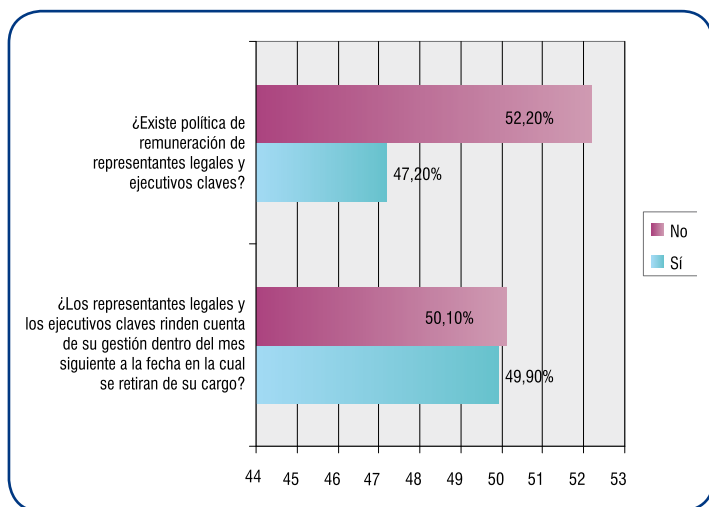
De otro lado, en la encuesta mencionada, las Juntas Directivas, en el 5,8% de los casos, no verifican la contabilidad; en el 24,8%, no aprueban la planeación estratégica de corto y mediano plazo que incluya actividades discriminadas y fechas previstas de realización; en el 9,9% de los casos, no adoptan medidas correctivas hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos y, en el 32,2% de las empresas, la Junta Directiva no conoció una medición de la gestión de los representantes legales y de los ejecutivos hasta el segundo nivel, todo lo cual demuestra que existen eventos en donde las Juntas Directivas no llevan a cabo funciones que les son esenciales.



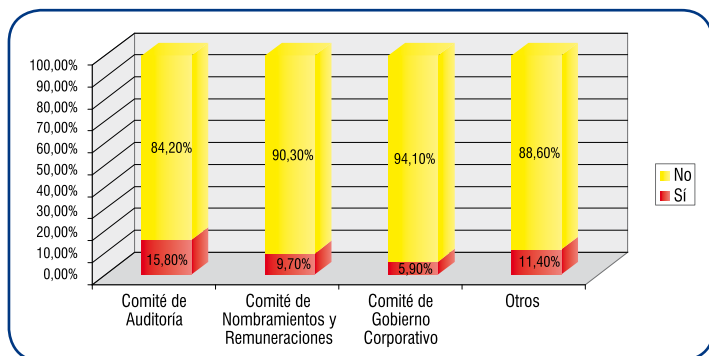
Como se puede observar a continuación, de las 7.414 sociedades que diligenciaron la Encuesta, el 81,1% no cuentan con procedimientos documentados que permitan la realización de procesos de sucesión y reemplazo ante la ausencia y/o retiro de altos ejecutivos, Representantes Legales y administradores de la compañía, y en el 49,3% no utilizan procesos documentados de selección objetiva para contratar los ejecutivos claves. Estas cifras demuestran que una proporción importante de las Juntas Directivas no establece políticas de nombramiento de los altos directivos de la compañía.



En la Encuesta también se establece que el 52,2% de las sociedades que la diligenciaron no tienen políticas de remuneración para los representantes legales y ejecutivos claves, y en el 50,10% de las compañías los representantes y los ejecutivos claves no rinden cuentas de su gestión dentro del mes siguiente a la fecha en la cual se retiran de su cargo. Estas cifras demuestran que al menos la mitad de las Juntas Directivas no ejerce adecuadamente la función de establecer las políticas de retribución y evaluación de los altos directivos de la compañía.



De acuerdo con los resultados de la Encuesta, el Comité de Auditoría resulta ser el más común en las sociedades que cuentan con Juntas Directivas, con un porcentaje del 15,8%, mientras que los Comités de Nombramiento y Remuneraciones solamente existen en un porcentaje del 9,7% y los de Gobierno Corporativo en un porcentaje del 5,9%. Estas cifras evidencian que si bien la función de verificar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno tiene mayor relevancia, el porcentaje de comités de auditoría demuestra que esta función es ejercida con profundidad por pocas empresas. Así mismo, funciones como las relativas al establecimiento de políticas de nombramiento y la remuneración de los altos ejecutivos no tienen la relevancia para ser tratados de forma específica por la Junta, tal y como se aprecia en el porcentaje de Comités de Nombramientos y Remuneraciones. Además, la función consistente en velar por el cumplimiento del Gobierno Corporativo tiene un tratamiento incipiente, como lo demuestra el bajísimo porcentaje de empresas en las que existe el comité respectivo.

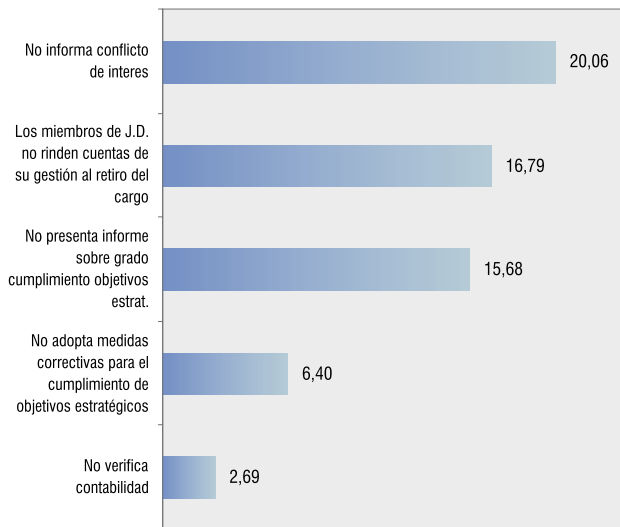


Por su parte, el Anexo Jurídico del Formulario de Prácticas Empresariales confirma que una proporción de las Juntas Directivas de las empresas no realiza adecuadamente la función del establecimiento de políticas de nombramiento y remuneración de los altos ejecutivos, por cuanto el 27,09% de ellas no tiene criterios objetivos para elegir a su presidente; el 15,84% no cuenta con criterios objetivos para elegir a los ejecutivos claves y, en el 26,48% de los casos, no han sido evaluados objetivamente los candidatos a la presidencia. De igual manera, en lo tocante a la función de establecer un plan de sucesión del presidente, en el 21,46% de las empresas no existe un proceso de preparación de candidatos para reemplazarlo.



En el Anexo de Gobierno Corporativo del Formato de Prácticas Empresariales se puede evidenciar que el 15,68% de las Juntas de las empresas reportantes no presenta un informe sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía, y el 6,40% de las Juntas no adopta correctivos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, aspecto que indica cómo en algunas Juntas no se realiza adecuadamente la función consistente en efectuar un seguimiento periódico al desarrollo del plan estratégico.

Principales Alertas Gobierno Corporativo - 2008 -2009



En el mismo anexo se identificó que el 2,69% de las empresas reportantes no verifica que los procedimientos de elaboración de la contabilidad se ajusten a los preceptos de ley y que la contabilidad refleje la real situación económica de la empresa. El 58,99% de las Juntas no tiene Comités de Auditoría. Así mismo, en el 20,06% de las empresas, los miembros de sus Juntas no informan sobre la existencia de relaciones directas o indirectas que mantienen con algún grupo de interés de las que puedan derivarse situaciones de conflicto de interés o influir en la dirección de su opinión o voto. Las cifras anotadas demuestran que la verificación del adecuado funcionamiento del sistema de control interno, del cumplimiento de las políticas contables y de administración de riesgos y la identificación de las partes vinculadas no son funciones que se gestionen adecuadamente en algunas compañías (Ver gráfica No. 7).

Las irregularidades detectadas por la Superintendencia de Sociedades en las investigaciones efectuadas entre 1997 y 2007 (ver gráfica No. 1) hacen referencia a la ausencia de gestión de las Juntas Directivas de las empresas investigadas. También la evidencia empírica de la encuesta y el Formato de Prácticas Empresariales demuestran la necesidad de establecer claramente las funciones que deben asumir las Juntas Directivas u órganos equivalentes.

En ese orden de ideas, establecer las funciones que deberá tener a su cargo tanto la Junta Directiva como el Máximo Órgano Social es fundamental para que la compañía pueda desempeñarse adecuadamente, y pueda mitigar, al mismo tiempo, todas las irregularidades identificadas por la experiencia.

En relación con esta medida, vale la pena hacer claridad en que también le es aplicable a las Sociedades por Acciones Simplificadas, pese a que, a la luz del artículo 25 de la Ley 1258 de 2008, no estén obligadas a tener Junta Directiva.

En cualquier caso, téngase en cuenta que en este modelo societario, si no se estipula la creación de una Junta Directiva, la totalidad de las funciones de administración y representación legal le corresponderán al representante legal designado por la Asamblea¹¹.

Pues bien, como se puede observar, llama la atención que un número importante de empresas no tenga claridad acerca de las tareas que le corresponde desarrollar a su Junta Directiva u órgano equivalente.¹² Es por eso que una de las principales preocupaciones de esta Guía consiste en promover que las compañías identifiquen y definan cuáles son las principales funciones de sus órganos de administración, cuya participación es vital no solo para alcanzar los fines de la

11. Ha de considerarse, en todo caso, que la sociedad que quiera tener buenas prácticas debería tener un órgano de administración colegiado llamado Junta Directiva, que garantice la idoneidad, experiencia e independencia de sus decisiones.

12. Para todos los efectos de esta medida deberá tenerse en cuenta que de conformidad con el artículo 22 de la Ley 222 de 1995 son administradores el representante legal, el liquidador, el factor, los miembros de juntas o consejos directivos y quienes de acuerdo con los estatutos ejerzan o detentan esas funciones. Y serán administradores también quienes ejerzan funciones administrativas o si las detentan, de donde resulta que es administrador quien obra como tal y también lo es quien está investido de facultades administrativas. *“La Ley también confiere el carácter de administrador a aquellas personas que si bien no actúan permanentemente como administradores de la misma, si tienen esa posibilidad, tal como acontece con los representantes legales y con los miembros de la Junta Directiva, suplentes, cuya actuación se encuentra supeditada a la ausencia temporal o definitiva del principal”.* (Fuente: Cartilla de Administradores (2009), Superintendencia de Sociedades. Pág. 4).

empresa, sino también para velar por el cumplimiento de las disposiciones de buen gobierno.

Ese propósito debe comenzar necesariamente por la determinación clara del conjunto de tareas que le son asignadas de manera indelegable a la Junta Directiva, o en su defecto, al Máximo Órgano Social. Lo ideal es que este primer paso quede definido a nivel estatutario, para que la compañía cuente con una especie de “hoja de ruta” acerca de lo que tendrá que aprobar, verificar, establecer o administrar, por medio de sus órganos administrativos.

En ese orden de ideas, es indispensable tener en consideración que, para un adecuado accionar de la Junta, ésta tendrá que adoptar como propias las funciones que se derivan de las medidas 1, 2, 3, 6, 9, 10, 13 y 17 de esta Guía.

Adicionalmente, y como parte de sus funciones, es preciso que se determine cuáles serán las políticas de información frente a los grupos de interés de la compañía. Estas políticas deberán definir, además de los criterios y pautas de las relaciones de negocios, qué clase de información, cómo y cuándo puede estar a disposición “*de los mercados, empleados, proveedores, clientes, comunidad y opinión pública general*”.¹³ De esta manera, la Junta podrá anticiparse a cualquier inconveniente que surja por el inadecuado manejo de la información.

La Junta tendrá también que adoptar de manera previa un programa para mitigar el riesgo de sucesión del ejecutivo principal de la compañía. Nótese que, según la evidencia empírica, las sociedades de familia se enfrentan constantemente con la dificultad de encontrar la fórmula para suceder a quien ostentaba el cargo de ejecutivo principal. Cuando en las empresas

familiares existen dudas sobre la capacidad de la segunda o tercera generación para suceder al fundador en la dirección de la compañía, es necesario preparar un entorno apoyado en criterios empresariales de administración que prime sobre las relaciones de familia. Estos criterios tienen como fuente las prácticas de Gobierno Corporativo y, por lo tanto, pueden hacer realidad la expectativa de ser empresas viables, competitivas y sostenibles durante varias generaciones. Es menester entonces contar con este tipo de planes (tanto para sustituir a alguien temporalmente, como para sucederlo)¹⁴, de manera tal que se puedan superar las posibles consecuencias negativas de un proceso de sucesión, que por imprevisto, pueda llegar a ser más complejo, lento y conflictivo.

Velar por el cumplimiento de las normas de Gobierno Corporativo deberá ser quizá otra de las funciones más destacadas de la Junta. Esta responsabilidad tiene por objeto no sólo hacer cumplir aquellas disposiciones formalizadas y adoptadas mediante un código específico, sino incluso aquellas que, por su reiterado uso y por costumbre, se constituyen en verdaderas prácticas de buen Gobierno de obligatoria observancia en todos los niveles de la compañía.

Finalmente, debido a que el régimen del numeral 7º del artículo 23 de la Ley 222 y de la Circular Externa 100-006 de la Superintendencia de Sociedades únicamente les es aplicable a los administradores¹⁵, es imperativo que la Junta administre los conflictos de interés de los demás funcionarios que no ostentan funciones administrativas¹⁶. Para ello, la Junta deberá prever cuáles son aquellos casos en los cuales se presenta una tensión entre el interés de la sociedad y el interés personal de cada funcionario, de manera que se pueda actuar de conformidad, y se proceda a impedir la celebración del negocio o a sancionar a

13. *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo*, Corporación Andina de Fomento –CAF-. Ob. cit, Pág. 32.

14. Código de Gobierno Corporativo de Finlandia para Sociedades Cerradas y de Familia (enero de 2006), “*Improving Corporate Governance of Unlisted Companies*”, ob.cit., Pág. 7.

15. La filosofía que inspira los conflictos de interés se aplica, en general, porque “*la condición de administrador impone una serie de restricciones relacionadas con su actividad personal y profesional, con el fin de evitar actuaciones donde se presenten tensiones entre el interés de la sociedad y el interés personal del administrador*”. (Fuente: *Documento Conceptual de Gobierno Corporativo*. Dirección de Gobierno Corporativo, Superintendencia Financiera. Ob., cit. Pág. 19).

16. Recuérdese, en todo caso, que es administrador “*quien obra como tal y también quien está investido de facultades administrativas*”. (Fuente: Circular Externa 100-006 de la Superintendencia de Sociedades).

quien lo suscribe. Es recomendable que, en ningún caso, se autorice la transacción con un administrador, asociado, controlante o empleado de la compañía, o con las sociedades en las que ellos mismos sean administradores o empleados, si previamente no ha sido emitido un informe valorando la operación desde el punto de vista de las condiciones del mercado.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La compañía tiene previstas las funciones indelegables de la Junta Directiva o en su defecto del Máximo Órgano Social?

MEDIDA 23

MEDIDA 23. *La Junta Directiva o el órgano equivalente tendrá un reglamento de organización interno que contemplará al menos los siguientes aspectos:*

- *Los deberes, derechos, incompatibilidades e inhabilidades de los miembros, así como los supuestos en que debe darse el cese o la dimisión de sus miembros.*
- *La periodicidad de las reuniones.*
- *La forma, antelación y competencia para realizar la convocatoria, así como los documentos que deben acompañarla para garantizar el derecho de información de los miembros.*
- *La forma en que la Junta Directiva tendrá acceso a la información de la compañía,*

estableciendo que cualquier solicitud de información de un miembro individual deberá ser aprobada por la misma.

- *Las reglas para la instalación, desarrollo y terminación de sus reuniones.*

Es importante que la Junta Directiva (o su equivalente) esté constituida por un número impar de miembros (de los cuales al menos uno sea externo) y que tenga sus funciones claramente asignadas. Sin embargo, para una adecuada estructura corporativa, hace falta además que tenga un reglamento interno lo suficientemente claro para prever todos los matices que atañen a su gestión interna, a la forma como se relaciona con los grupos de interés¹⁷ y a los derechos y obligaciones de sus miembros.

En ese sentido, la Junta o el órgano administrativo correspondiente no debe limitarse al cumplimiento de las disposiciones legales relacionadas con su gestión y por eso es indispensable adoptar un reglamento con normas adicionales¹⁸ que contemplen todos los aspectos a los que se refiere esta medida.

Por ejemplo, para las sociedades existe un mínimo legal relacionado con la periodicidad de las reuniones. Sin embargo, es recomendable que la Junta se reúna con mayor frecuencia “*para poder hacer un seguimiento adecuado al desempeño de la entidad*”.¹⁹ Esta periodicidad deberá estar expresamente indicada en los estatutos, de manera que todos los miembros de la Junta Directiva puedan estar informados acerca de cuando deben asistir a cada reunión. Al mismo tiempo, los estatutos deberán establecer la forma, antelación y competencia para realizar la convocatoria, así como los documentos que deben acompañarla para garantizar el derecho de información de quienes participarán en la Junta.

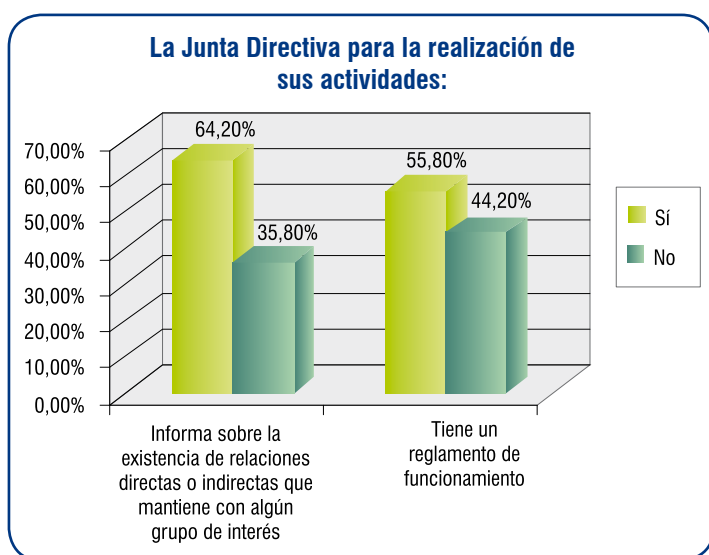
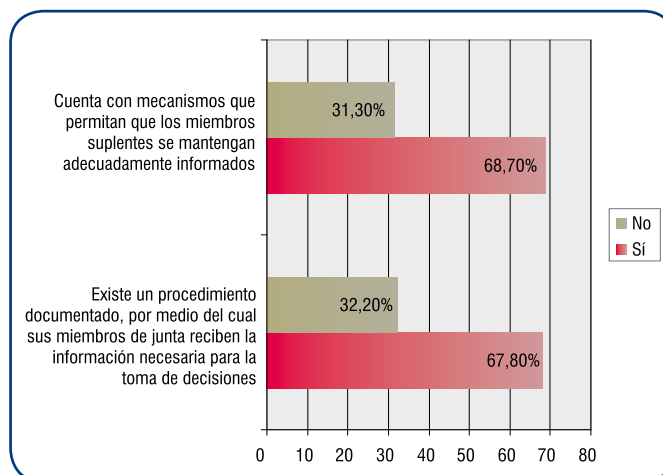
17. Es decir, la forma como se relaciona con los asociados, acreedores, proveedores, trabajadores, clientes, auditores externos, entidades supervisoras, etc.

18. En los *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo* de la Corporación Andina de Fomento –CAF–, a este conjunto de normas se le denomina: “*Reglamento de Régimen Interno del Directorio*”. Para los efectos de esta “*Guía*”, se puede utilizar indistintamente tanto dicha denominación como otras semejantes que se encuentran en el mismo texto.

19. Documento Conceptual de Gobierno Corporativo. Dirección de Gobierno Corporativo, Superintendencia Financiera. ob., cit., Pág. 17.

De acuerdo con el módulo de investigaciones de la Superintendencia de Sociedades, el 2% de las irregularidades corresponde a la ausencia de reuniones de la Junta Directiva (Ver Gráfica No.1).

En la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y RSE se establece que el 44,20% de las empresas encuestadas no cuenta con un reglamento de funcionamiento de la Junta Directiva y que, para las reuniones de la Junta Directiva, en el 35,80% de los casos no se pone a disposición de sus miembros (nombrados por primera vez), la información relacionada con las responsabilidades, obligaciones y atribuciones que se derivan de su cargo.



Así mismo, en el 39,8% de las empresas encuestadas, no existe un procedimiento documentado por medio del cual sus miembros reciban la información necesaria para la toma de las decisiones, con por lo menos dos (2) días de anticipación, y de acuerdo con el orden del día. En el 31,30% no se cuenta con mecanismos que permitan que los miembros suplentes se mantengan adecuadamente informados de los temas sometidos a consideración de la Junta Directiva, de manera que cuando reemplacen a los miembros principales tengan el conocimiento necesario para desempeñar esa labor.

Estas cifras hacen evidente que la organización y funcionamiento interno de la compañía no se encuentra debidamente regulado, que los miembros de las Juntas no reciben la inducción adecuada para su cargo y que una vez en ejercicio del mismo no cuentan con mecanismos adecuados para informarse y desempeñarse de acuerdo con el grado de diligencia de un buen hombre de negocios exigido por la Ley.

Ahora bien, el Anexo de Gobierno Corporativo del Formulario de Prácticas Empresariales establece que en el 31,44% de las sociedades reportantes no existe un reglamento de funcionamiento de la Junta Directiva y en el 13,04% no se pone a disposición de sus miembros (nombrados por primera vez) la información relacionada con las responsabilidades, obligaciones y atribuciones que se derivan del cargo.

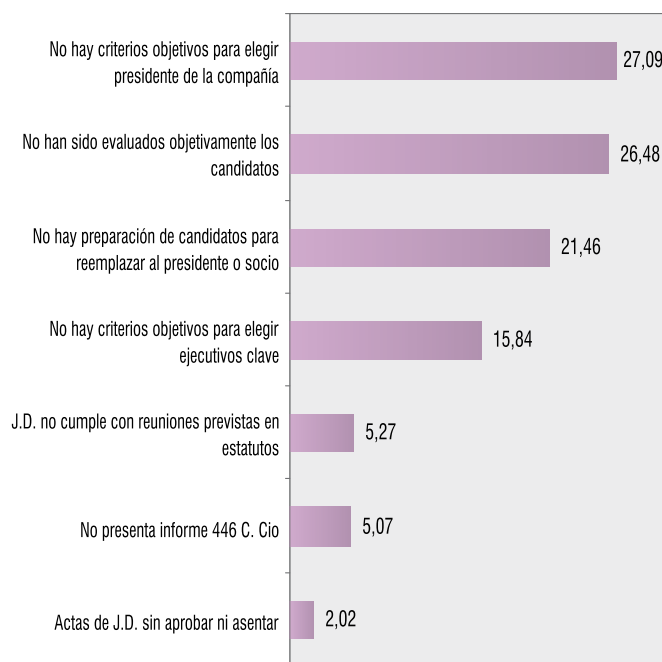
Igualmente, de acuerdo con el citado Anexo, al examinarse el funcionamiento de las Juntas de empresas reportantes, se establece que, en el 66,84%, alguno o algunos de los miembros principales de sus Juntas Directivas han estado ausentes de las reuniones por más de tres sesiones continuas, del mismo modo, en el 31,60% de las empresas no existen procedimientos para la toma de decisiones de la Junta (Ver gráfica No. 7).

El Anexo Jurídico del Formato de Prácticas establece, de otro lado, que el 5,27% de las Juntas no realizó las reuniones exigidas estatutariamente. Finalmente, en el

45,15% de las empresas que reportaron información por medio del Anexo del Formato anteriormente mencionado, los miembros de sus Juntas Directivas no rinden cuentas de su gestión dentro del mes siguiente a la fecha en la cual se retiran de su cargo. Por su parte, el 5,07% de las empresas del tipo societario de las anónimas no dio cumplimiento al artículo 446 del Código de Comercio.

Gráfica No. 8

Alertas Anexo Jurídico del Formato de Prácticas Empresariales



En relación con las personas que integran los órganos de administración, es recomendable que dentro del reglamento interno de gestión se establezca específicamente cuáles son sus deberes, derechos, incompatibilidades e inhabilidades. Esto contribuye de manera eficaz no sólo a optimizar el funcionamiento del órgano, sino, además, a que todos sus miembros ejerzan las responsabilidades de conformidad con las disposiciones legales y estatutarias. Como parte de sus obligaciones

o deberes, es oportuno también que el reglamento incorpore una previsión concreta acerca de los supuestos en virtud de los cuales debe darse el cese o la dimisión de sus miembros, de suerte que la compañía se pueda anticipar a posibles dificultades en esta materia. Es recomendable que dentro de los supuestos que motivan la renuncia inmediata se encuentren los siguientes:

- Cuando presenten una reclamación de carácter económico contra la sociedad, como son los casos en que los administradores demandan a la sociedad.
- En cuanto cesen en el cargo con ocasión del cual fueron nombrados como administradores, en especial en compañías donde en la Junta Directiva está designado un cargo como miembro y no una persona, por ejemplo: Vicepresidente Financiero, Asesor Legal, etc.
- Cuando estén incurso en alguno de los supuestos de incompatibilidad o prohibición legalmente previstos.
- En los supuestos en que su permanencia en la administración pueda afectar negativamente el funcionamiento de la misma; o el crédito y la reputación de la compañía en el mercado; o pueda poner en riesgo los intereses de la misma.

Ahora bien, el órgano de administración tiene como principal misión el gobierno, la supervisión y la evaluación de la compañía, cuyas responsabilidades las ejerce delegando la gestión ordinaria de la empresa en los órganos ejecutivos y en el equipo de dirección.²⁰ Muchas veces los ejecutivos, a título personal, solicitan información de la compañía. Por su vitalidad e importancia, dicha información requiere un manejo especial, razón por la cual, para evitar abusos o arbitrariedades al momento de usarla, el reglamento deberá establecer que cualquier solicitud de información de un miembro individual deberá ser aprobada por la misma Junta Directiva, de manera que se entienda que estará actuando como

20. *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo*, Corporación Andina de Fomento –CAF-. Ob. cit, Pág. 32.

órgano colegiado siempre que se dé la aprobación correspondiente para utilizar la información.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La Junta Directiva o el órgano equivalente cuenta con un reglamento de organización interno?

MEDIDA 24

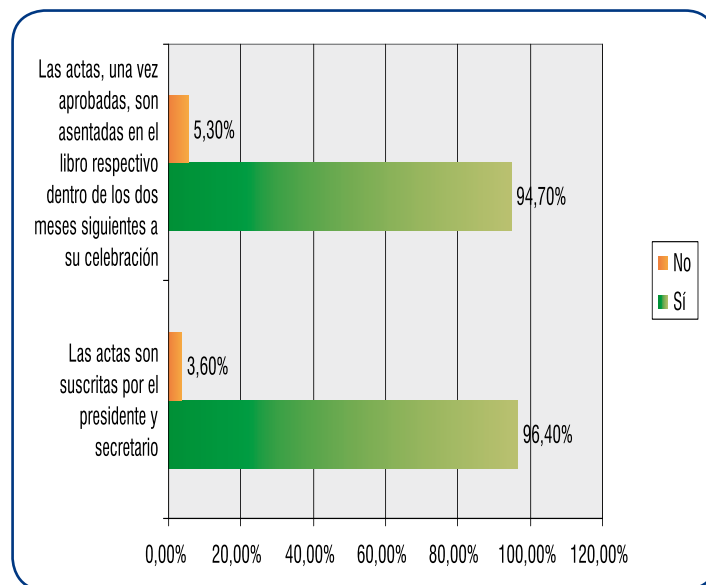
MEDIDA 24. La compañía deberá asignar un responsable de la comprobación del cumplimiento de las normas estatutarias y legales en las reuniones de la Junta Directiva o del órgano equivalente, así como también deberá reflejar debidamente en las actas el desarrollo de las sesiones de la Junta o el órgano equivalente, y dar fe de las decisiones.

Gran cantidad de dificultades que se presentan a nivel societario surge por la falta de comprobación del cumplimiento de las normas estatutarias y legales. Si bien la Ley les confiere a los administradores, en abstracto, esta función, la inexistencia de un responsable específico permite que este deber de comprobación no se cumpla cabalmente.

La evidencia empírica lo demuestra: de acuerdo con el Módulo de Investigaciones de la Superintendencia de Sociedades, la más notoria y alta proporción de irregularidades, con un 12%, corresponde a dificultades en la convocatoria del Máximo Órgano Social, el 9% de las irregularidades detectadas consistió en el indebido diligenciamiento de libros de actas y de socios y el 3% consistió en no haber registrado sus libros de actas o de socios. (Ver Gráfica No. 1).

De otro lado, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y RSE el 3,6% de las empresas que la diligenciaron no tiene suscritas sus actas del

Máximo Órgano Social por el Presidente y Secretario, y el 5,3% de las empresas no asentó en el libro respectivo, dentro de los dos meses siguientes a la celebración de la reunión del Máximo Órgano Social, las actas que fueron aprobadas.



Esto permite inferir que, si el Máximo Órgano Social que comúnmente tiene una reunión anual y que se encuentra regulado en la mayoría de sus aspectos por normas imperativas comporta estas irregularidades, otros órganos como la Junta Directiva, que deben reunirse con mayor periodicidad y que no se encuentran tan regulados están acompañados en su funcionamiento de mayor informalidad e inconvenientes en su desarrollo tal y como ha sido expuesto en las medidas anteriores de este módulo. Así, por ejemplo, el 5,27% de las Juntas Directivas de las empresas que reportaron el Formato de Prácticas Empresariales no se reunió en las oportunidades establecidas en los estatutos; el 2,02% tenía sus actas sin aprobar y asentar (Ver gráfica No. 8). Del mismo modo, en el 66,84%, alguno o algunos de los miembros principales de la Junta Directiva han estado ausentes de las reuniones por más de tres sesiones continuas, y, en el 31,60% de las empresas, no existen procedimientos para la toma de decisiones de la Junta (Ver gráfica No. 7).

Por tal motivo, la medida propuesta tiene como justificación el ánimo de mitigar todas esas irregu-

laridades que evidencia la realidad societaria. Para ese propósito, lo más oportuno para las compañías sería la implementación de una herramienta como la señalada en esa medida.

Con relación a las compañías, la evidencia empírica indica que ha sido una práctica reiterada la asignación de un responsable encargado de verificar la legalidad de las actuaciones de la Junta, con posterioridad al hallazgo de muchas irregularidades. Esta Guía, por el contrario, considera fundamental que dicha asignación de responsabilidades debe tener lugar de manera previa a la gestión de la Junta (u órgano equivalente), de manera que sea un instrumento válido para evitar ex ante cualquier inobservancia a la Ley o a los estatutos.

Esta asignación, *“es muy importante para asegurar el cumplimiento de las medidas y recomendaciones de Gobierno Corporativo”*²¹. Por tal motivo, el responsable de velar por que la gestión de la Junta sea conforme a la Ley y los estatutos deberá gozar de la mayor autonomía posible en el ejercicio de sus funciones, de modo que tanto su nombramiento como su remoción tendrán que ser objeto de especial tratamiento y ajeno a presiones de cualquier naturaleza²². Por supuesto, la asignación puede recaer tanto en una sola persona como en un órgano colegiado y, en cualquiera de los dos casos, su papel ayudará a garantizar que las decisiones adoptadas en el seno de la Junta se ajusten a todas las normas aplicables.

Los estatutos de la compañía, así como el reglamento interno del órgano administrativo, deberán indicar las reglas atinentes a las funciones de la persona u órgano responsable²³, indicando, principalmente, que su labor frente a la Junta (o su equivalente) consistirá en: i) conservar su documentación (actas, libros, etc.), ii) velar por la legalidad formal y material de sus actuaciones, y iii) comprobar la regularidad estatutaria de su gestión²⁴.

Para efectos de la implementación adecuada de esta medida, es necesario tener en consideración que las funciones asignadas a la persona u órgano responsable deberán ser siempre de carácter activo, de manera que su labor trascienda la *“mera función de redactor de las actas”*²⁵ y se le atribuyan competencias relacionadas con la calificación jurídica de la forma y contenido de las decisiones adoptadas en todas las reuniones.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La compañía tiene asignado un responsable de garantizar el cumplimiento de las normas estatutarias y legales en las reuniones de la Junta Directiva?

21. Ibidem. Pág. 49

22. Por ejemplo, se podría utilizar para su nombramiento y remoción -como lo recomienda también el código CAF- la Comisión de Nombramientos y Remuneraciones. (Ver: **MEDIDA 19**).

23. En el código CAF a este responsable se le denomina *“secretario del directorio”*.

24. *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo*, Corporación Andina de Fomento –CAF-. Ob. cit, Pág. 49.

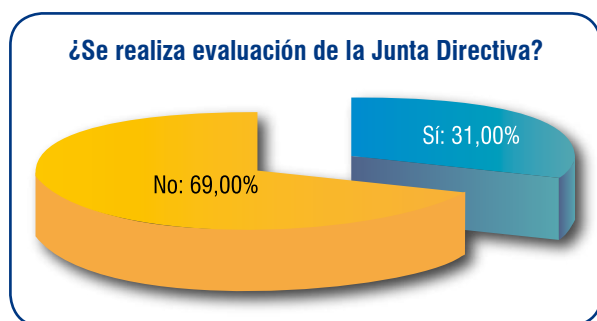
25. Ibidem.

MEDIDA 25

MEDIDA 25. La compañía establecerá un procedimiento de evaluación de la gestión de su Junta Directiva o del órgano equivalente, en el que claramente se establezca la forma, periodicidad y el responsable de la evaluación. Los resultados más relevantes de las evaluaciones realizadas deberán ser incluidos en el informe anual de gobierno corporativo.

Resulta fundamental para lograr prácticas de Gobierno Corporativo que la compañía establezca un procedimiento de evaluación de la gestión de su Junta Directiva u órgano equivalente. Este procedimiento debe responder a la necesidad de verificar el desempeño del órgano directivo, para que, de conformidad con sus resultados, se puedan diseñar y adoptar procesos de mejoramiento continuo tendientes a optimizar las prácticas corporativas de la compañía.

Según la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y RSE, de las empresas que manifestaron tener Junta Directiva, solamente el 31% realiza la evaluación de este órgano de administración y, para estos efectos, el tamaño de la empresa no hace diferencia en el momento de evaluar la Junta Directiva. Así, pues, esta práctica no se realiza en la mayoría de las compañías.



La eficacia de la labor de la Junta Directiva podrá ser evaluada por la supervisión periódica de sus métodos de trabajo y de su papel dentro de la empresa. Esa evaluación puede tener lugar ya sea como autoevaluación o mediante el uso de evaluadores externos²⁶. Para cumplir con ese propósito, la empresa deberá implementar la medida expuesta.

En cualquier caso, es recomendable que el proceso evaluativo esté apoyado en una visión integral del órgano de administración, para lo cual habrá que tener en cuenta:

- Un procedimiento de autoevaluación que proyecte un diagnóstico de conformidad con una visión interna de la Junta.
- Un procedimiento de evaluación, hecho por un tercero, que proyecte un diagnóstico de conformidad con una visión externa de la Junta.
- Un procedimiento de evaluación individual que proyecte un diagnóstico del desempeño de cada uno de los miembros de la Junta.
- Un procedimiento de evaluación global que proyecte un diagnóstico de conformidad con una visión completa de la Junta como órgano.

Para hacer medibles los resultados de esta evaluación, siempre habrá que comparar la gestión de la Junta con los objetivos de la compañía. Si la evaluación revela que la composición y/o funcionamiento de la Junta, así como la contribución individual de sus miembros, no resultan suficientes para alcanzar los objetivos de la empresa, habrá que tomar las medidas correspondientes²⁷.

Buscando que se aplique efectivamente, la compañía deberá establecer también la forma, periodicidad y el responsable de la evaluación. Lo más recomendable para esto es que el reglamento interno de la

26. Código de Gobierno Corporativo de Finlandia para Sociedades Cerradas y de Familia, "Improving Corporate Governance of Unlisted Companies", ob.cit., Pág. 6.

27. Código de Gobierno Corporativo de Bélgica, "Code Buisse – Corporate Governance Recommendations for Non-listed Enterprises", ob.cit., Pág.13.

Junta establezca el marco de disposiciones atinentes al proceso evaluativo, en el cual se indiquen las normas legales y estatutarias y las recomendaciones de buen gobierno que deberá observar la Junta Directiva, siempre que quiera conseguir una evaluación positiva de su gestión. En ese mismo reglamento se dispondrán, además, las reglas que atañen a la persona u órgano responsable de implementarlas y todas las condiciones relacionadas con su metodología.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La compañía cuenta con un procedimiento de evaluación de la gestión de su Junta Directiva o del órgano equivalente?

MÓDULO IV.

Revelación de Información

MEDIDA 26

MEDIDA 26. Los Administradores, en su informe de gestión, deberán revelar información sobre:

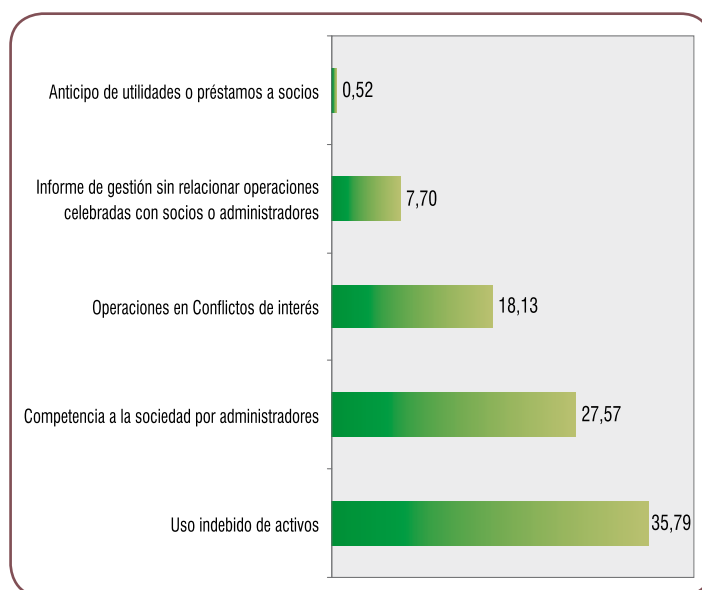
- Las operaciones celebradas con los Administradores, los asociados y personas vinculadas a éstos y aquellos.
- El resultado de las operaciones que comportaron enajenación global de activos.
- El cumplimiento de las Prácticas de Gobierno Corporativo.

Como práctica de buen gobierno, es recomendable que, dentro de las funciones encomendadas a la Junta Directiva, se incluya siempre la de garantizar la efectividad de los sistemas de revelación de información relacionados con el informe de gestión.

Es indispensable que esta función trascienda las exigencias legales¹, pues las políticas de revelación de información son, además, un importante elemento de Gobierno Corporativo que incrementa la transparencia frente al funcionamiento de la sociedad y promueve la toma de decisiones informadas, permitiendo, entre otros, el ejercicio adecuado de los derechos de los accionistas minoritarios².

De acuerdo con el Módulo de Investigaciones de la Superintendencia de Sociedades, irregularidades como conflicto de intereses ocuparon el 2%, los gastos sin relación de causalidad representaron el 2%, los préstamos a socios el 2%, y otras irregularidades que se detectaron se hallaban relacionadas con el in-

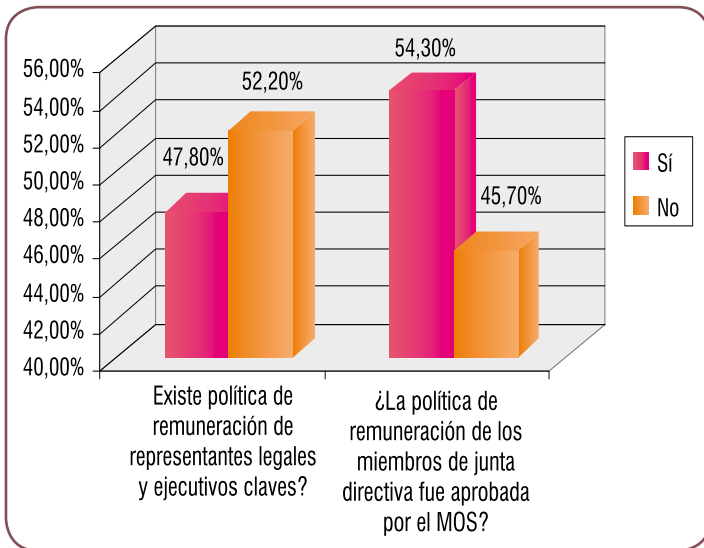
debido reparto de utilidades o ingresos que no entran a las arcas de la compañía. Estas tendencias se hallan confirmadas en el Formato de Prácticas Empresariales en el cual el 0,52% de las empresas reportantes realizó anticipos de utilidades o préstamos a socios; en el 18,13% de ellas, los administradores incurrieron en conflicto de interés; en el 27,57%, los administradores incurrieron en competencia, y, en el 35,79%, los administradores realizaron uso indebido de los activos de la compañía.



En lo referente a la remuneración de los administradores, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y RSE, el 52,20% de las sociedades que respondieron la encuesta no tiene políticas de remuneración para los representantes legales y ejecutivos claves, y el 45,70% de las empresas tiene una política de remuneración para los miembros de la Junta Directiva aprobada por la Asamblea General de Accionistas o por la Junta de Socios.

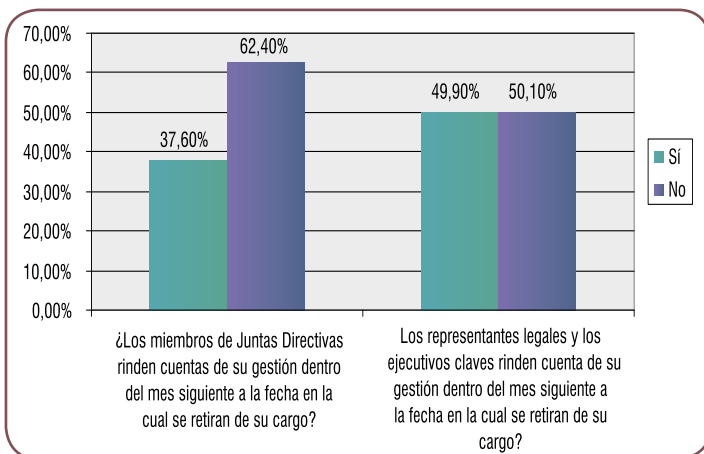
1. De acuerdo con el artículo 47º de la Ley 222 de 1995, modificado por la Ley 603 de 2000, "El informe de gestión deberá contener una exposición fiel sobre la evolución de los negocios y la situación jurídica, económica y administrativa de la sociedad. El informe deberá incluir igualmente indicaciones sobre: 1. Los acontecimientos importantes acaecidos después del ejercicio. 2. La evolución previsible de la sociedad. 3. Las operaciones celebradas con los socios y con los administradores. 4. El estado de cumplimiento de las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor por parte de la sociedad. El informe deberá ser aprobado por la mayoría devotos de quienes deban presentarlo. A él se adjuntarán las explicaciones o salvedades de quienes no lo compartieren."

2. Documento Conceptual de Gobierno Corporativo. Dirección de Gobierno Corporativo, Superintendencia Financiera. ob., cit. Pág. 24.



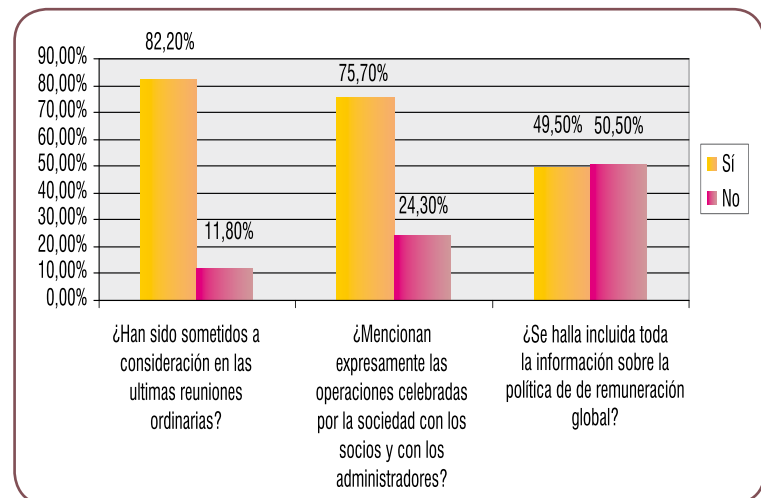
Ahora bien, además de que existe una proporción importante de compañías sin políticas de remuneración para sus administradores, la política de remuneración, en las compañías que sí la tienen, no es cumplida cabalmente por cuanto, en el 10,8% de las empresas, existe otra remuneración, asunción de gastos, prestaciones en especie distintas de lo aprobado en la respectiva política.

En relación con la rendición de cuentas de los administradores, de acuerdo con la encuesta, en el 50,10% de las empresas, los representantes y los ejecutivos claves no rinden cuentas de su gestión dentro del mes siguiente a la fecha en la cual se retiran de su cargo, y, en el 62,40% de las mismas, los miembros de la Junta Directiva no rinden cuentas de su gestión dentro del mes siguiente a la fecha en la cual se retiran de su cargo.



El Anexo Jurídico del Formato de Prácticas Empresariales demuestra que, en el mismo sentido, en el 55,82% de las empresas reportantes, los administradores no rinden cuentas de su gestión después de su retiro y que, en el 5,07% de las empresas del tipo de las anónimas, no se rinde el informe de que trata el artículo 446 del Código de Comercio (Ver gráfica No. 6).

En lo referente al contenido de los informes de gestión de los administradores, la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y RSE demuestra que, en el 11,80% de las empresas encuestadas, estos no han sido sometidos al Máximo Órgano Social en la última reunión ordinaria. Por su parte, en el 24,30% de las empresas no se mencionan expresamente las operaciones celebradas por la sociedad con los socios y con los administradores, y, lo que resulta muy preocupante: el 50,50% de los informes de gestión de los administradores no incorpora toda la información sobre la política de remuneración global, incluidos sueldos y otros emolumentos devengados en el curso del ejercicio, cualquiera que sea su causa, en dinero o en especie.



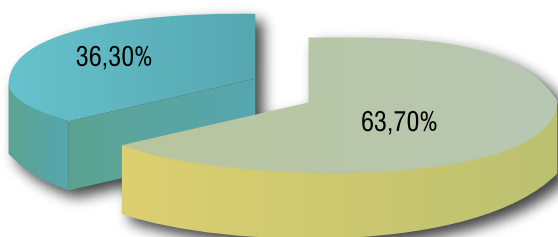
Estas cifras indican la gran ausencia de transparencia en la información que deben suministrar los administradores a los asociados, en especial tratándose de sociedades cerradas en las que los socios controlantes pueden incurrir en abusos pagándose remuneraciones exorbitantes o transfiriendo gastos a la compañía que no tienen relación con su funcionamiento. No sobra agregar que, como se ha mencionado, las

operaciones con partes vinculadas no han hecho parte de la reflexión de las Juntas Directivas ni son adoptados sistemas que efectivamente las administren, razón por la que resulta evidente que esas operaciones no son informadas a los asociados.

Adicionalmente, de acuerdo con el Formato de Prácticas Empresariales, el 7,70% de los informes de gestión de los administradores no informa expresamente las operaciones realizadas con socios o administradores de las compañías (Ver gráfica No. 4).

Otro aspecto fundamental, es que el 36,30% de las empresas que diligenciaron la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo y RSE no cuenta con mecanismos para revelarles a sus socios o accionistas información relacionada con operaciones que puedan afectar el valor de su participación social.

¿Cuenta la sociedad con mecanismos para revelarle a sus socios o accionistas la información con operaciones que puedan afectar el valor de su participación social?



Estas cifras demuestran la ausencia de transparencia en los informes de gestión de los administradores, que requieren garantizar no solamente el contenido establecido en la Ley, sino que deben ilustrar a los asociados sobre aquellas operaciones que pueden comportar riesgo de pérdida en su participación o que se presten para abusos de bloques mayoritarios.

En términos generales, el informe de gestión podrá consistir en un documento en cuya redacción habrá que ser especialmente riguroso en la explicación que haga la Junta sobre el grado de cumplimiento de cada una de las medidas de Gobierno Corporativo³. Idealmente, este documento no debería ser el resultado final del cumplimiento de un requisito cualquiera, sino la adopción de un mecanismo adecuado para transmitir información oportuna, útil y veraz sobre la marcha de la compañía.

Con esta información, por ejemplo, se puede vislumbrar con mayor facilidad cómo se verán afectados los accionistas minoritarios y, al mismo tiempo, satisfacer la necesidad de mantener informados a los socios que no hacen parte de la administración, cuando ciertas decisiones adoptadas por la compañía afectan sus derechos.

En rigor, los informes de gestión que revelan las operaciones celebradas con los administradores, los asociados y personas vinculadas a éstos y aquellos; el resultado de las operaciones que comportaron enajenación global de activos, y el cumplimiento de las prácticas de Gobierno Corporativo son informes que cumplen a cabalidad su función de transmitir a los asociados y a los grupos de interés cuál es la situación real de la empresa, de manera que puedan actuar de conformidad y proteger sus intereses.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La compañía tiene establecido que los administradores en su informe de gestión, revelen información referente a las operaciones celebradas con los administradores, los asociados y personas vinculadas a éstos y aquellos; el resultado de las operaciones que comportaron enajenación global de activos, y el cumplimiento de las Prácticas de Gobierno Corporativo?

3. *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo*, Corporación Andina de Fomento –CAF-, en: <http://www.caf.com/attach/17/default/linea6abril100dpi.pdf>. Pág. 12.

MÓDULO V.

**Sociedades
de Familia**

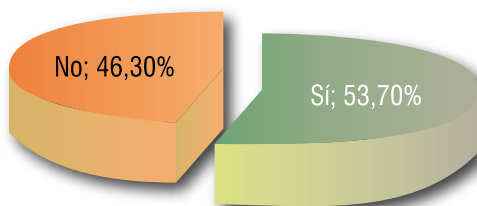
MEDIDA 27

Las medidas propuestas en este módulo han sido diseñadas teniendo en cuenta la gradualidad con la que el proceso de implementación de las mismas se lleva a cabo en la empresa familiar, es por esto, que cada una de ellas representa el nivel alcanzado en el desarrollo de las prácticas empresariales de la familia empresaria. Se han preferido entonces medidas separadas frente a desarrollos genéricos que no consulten la realidad evolutiva de los procesos de que afectan a las Empresas Familiares.

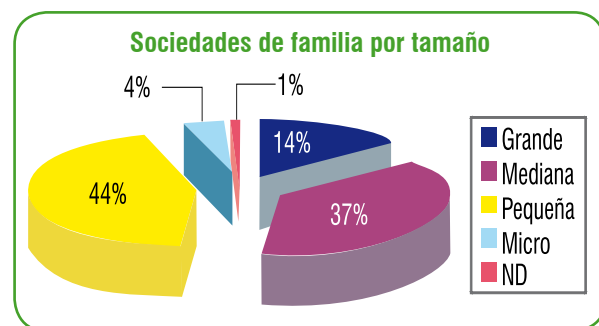
Es necesario establecer ciertos lineamientos dentro de los cuales este tipo de sociedades pueda llevar a cabo de manera efectiva su labor, sin que para ello medien situaciones que puedan conducirlos a su desaparición. Para esto resulta fundamental regular la manera en que los ámbitos de la empresa, la familia y la propiedad interactúan entre sí, con el fin de que sorteen exitosamente las complejidades características de este tipo de organizaciones, de forma que se fortalezcan las fuentes de riqueza y empleo más relevantes de nuestra economía.

En efecto, las empresas familiares tienen gran importancia para la economía. Así, por ejemplo, la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo da cuenta de la participación de este tipo de sociedades sobre la totalidad de compañías que dieron respuesta a la Superintendencia de Sociedades. De las 7.414 compañías que efectuaron su diligenciamiento, el 53,70 % corresponde a sociedades de familia, cifra que, teniendo en cuenta la dimensión de las empresas que diligenciaron la encuesta, en la que no se encuentran todas las micro y pequeñas empresas del país, puede ser superior al 70% del tejido empresarial colombiano.

El control económico y/o administrativo y/o financiero sobre la empresa es ejercido por personas ligadas entre sí por matrimonio o por parentesco (principales y/o suplentes) hasta el tercer grado de consanguinidad (padres, hijos, abuelos, hermanos, nietos, bisabuelos, tíos).



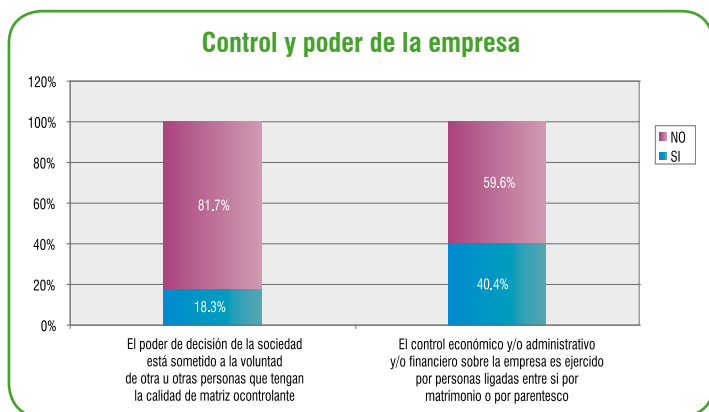
De otro lado, aunque puede afirmarse que las empresas familiares constituyen la gran mayoría de las PYMES Colombianas, no son una realidad exclusiva de los pequeños emprendedores, sino que son precisamente las familias empresarias las que constituyen grandes conglomerados económicos. Así, por ejemplo, el 14% de las sociedades que respondieron la encuesta son grandes empresas, y debe entenderse que en ese 14% se encuentran la mayoría de las grandes empresas del país, que son las que tienen la obligación de reportar información anualmente a la Superintendencia de Sociedades.



De igual manera, en los resultados del Formulario de Prácticas Empresariales se aprecia que el 40,4% de las empresas reportantes son de familia, lo que confirma que la importancia relativa que tienen las empresas familiares respecto de la realidad empresarial colombiana.

Lo anterior, aunado al hecho de que las empresas familiares producen entre el 45% y el 70% del producto interno bruto en la mayoría de los países¹, y el 60% del PNB agregado en Latinoamérica², demuestran su importancia como organizaciones que deben ser objeto de medidas específicas para tratar su problemática particular.

1. *Sociedades de familia en Colombia*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades, 2001. p. 34. Es tan importante la pujanza que le imprimen las sociedades de familia a la economía, que las estadísticas lo demuestran por sí solas: en un país como Italia su porcentaje es del 99% del total de los modelos empresariales existentes; en lugares como Estados Unidos la referencia es igual, pues allí las empresas ostentan en un 96% la calidad de familiares; Suiza posee el 88% de sociedades familiares dentro de su economía; en el Reino Unido el porcentaje es del 76%; España muestra un potencial aproximado del 71%, y por último Portugal tiene, del total de empresas existentes, el 70% de empresas familiares. *Ibidem*. p.35.
2. The Family Business Network, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/doclu/facts.



Las indagaciones realizadas en el país respecto de las empresas familiares permiten concluir que la ausencia de preparación para el cambio generacional y la combinación de decisiones familiares son las principales dificultades que pueden enfrentar este tipo de organizaciones. No obstante, la concentración de poder del líder cabeza de familia, fundador y socio controlante de la empresa, los conflictos familiares, la carencia de capacidad y liderazgo de los administradores, la ausencia de procedimientos, además de las dificultades de financiamiento, continúan ocupando un importante renglón en la dinámica adversa que enfrentan las empresas de familia³.

La visión y capacidad de los directivos para promover políticas, la adopción de herramientas que organicen la empresa mediante prácticas adecuadas de Gobierno Corporativo, así como la regulación ordenada de las relaciones familiares, son elementos imprescindibles a los cuales las empresas familiares deben acudir sin apelar a modelos empíricos de ensayo y error, puesto que, en el caso de esas compañías, el riesgo que se genera no solo es del tamaño de la dilapidación del patrimonio familiar, sino de la viabilidad de nuestra economía.

Precisamente los empresarios de familia han intuido soluciones a la realidad que enfrentan y han manifestado que requieren del profesionalismo de sus administradores o del fortalecimiento de sus Juntas

Directivas y del desarrollo de Consejos y Protocolos de Familia, además de la separación de las decisiones familiares de las empresariales⁴.

Puede afirmarse entonces que las empresas de familia no son sostenibles en el largo plazo sin sistemas de gobernabilidad apropiados y mecanismos de administración del riesgo de la sucesión familiar.

MEDIDA 27. *Las sociedades de familia tendrán un órgano denominado Asamblea de Familia conformado por los miembros unidos entre sí por vínculos consanguíneos y único civil, con respecto de aquellos accionistas o socios de la sociedad de familia, en la forma en que lo establezca el Protocolo de Familia.*

La Asamblea de Familia servirá de órgano consultivo para el Consejo de Familia y elegirá a los miembros de éste.

En la primera etapa de la empresa familiar, las decisiones son tomadas por el fundador que mantiene unida la dirección de la familia, no obstante, en la medida en que se van originando nuevas generaciones de la familia, surgirán nuevas opiniones sobre la forma en que se dirige la compañía, y resulta necesario establecer una forma de relacionamiento de la familia y la empresa, mediante una clara estructura de gobierno familiar que aporte disciplina entre los miembros de la familia, impida conflictos potenciales y asegure la continuidad de la empresa⁴.

Estas razones dan lugar al establecimiento de un gobierno familiar con componentes claros como los Protocolos de Familia e Instituciones Familiares como la Asamblea de Familia y el Consejo de Familia.

Las Asambleas y Consejos de Familia pueden armonizar las relaciones entre la familia y la empresa, y lo que resulta más importante, facilita las relaciones entre los miembros de la familia, permitiendo que con un

3. Superintendencia de Sociedades. "Encuesta de Empresas de familia y cálculos grupo de conglomerados. En: Sociedades de Familia en Colombia. Estrategias para prevenir la crisis.", Bogotá 2004, pág.52 y 53.

4. Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares.

mayor grado de organización en estructuras formales adecuadas a la realidad familiar surjan esenarios para que los miembros de la familia aborden temas relacionados con sus intereses, tanto familiares como empresariales, originando consensos y aumentando la comprensión mutua, mientras que se hacen claros y se optimizan los medios por los cuales interactúan la familia y la empresa.

La sociedad de familia, como cualquier otro ente, tiene unos órganos que la gobiernan con el fin de marcar un rumbo y poner un orden lógico a la organización. En el caso de las familiares, son de dos tipos: el órgano que rige las relaciones familiares (Asamblea de Familia) y la que corresponde a los puntos de encuentro entre ésta y la empresa (Consejo de Familia).

Cada sociedad de familia es la encargada de establecer, en su caso, si es necesario adoptar los órganos de gobierno o inclusive replantearlos en determinados eventos, de acuerdo con las necesidades por las que atraviese cada una de las esferas (empresa, familia y propiedad). El funcionamiento de esos órganos depende, a su vez, del Protocolo Familiar adoptado como guía de funcionamiento de la sociedad de familia.

La Asamblea de Familia es el órgano de máximo rango jerárquico familiar. En ella los familiares pueden expresar sus valores frente a la familia y frente a las empresas. Sin embargo, este órgano no goza de capacidades decisorias en lo que concierne a la empresa. Por ello su función es eminentemente orientadora y conciliadora de las posiciones de los familiares, estableciendo políticas para preservar los intereses comunes a largo plazo.

Debe integrarse por todos los miembros consanguíneos de la familia propietaria, sin importar su calidad de miembro activo o inactivo dentro de las empresas.

Igualmente, todos los miembros de la Asamblea de Familia deben tener un solo voto, sin importar su participación accionaria dentro de la empresa o su calidad de integrante de la primera, segunda o tercera generación (sucesivamente).

Entre sus funciones más importantes están:

1. Procurar el cumplimiento del Protocolo de Familia, para asegurar su perpetuación y transmisión a las generaciones posteriores. Para lo cual será importante la realización de conversaciones informales y conferencias por parte de los integrantes de la primera generación hacia las generaciones posteriores en las que se incentive la participación de los sucesores.
2. Encaminar a los núcleos familiares sobre la ruta del respeto y la armonía entre ellos.
3. Propender por la capacitación de los miembros más jóvenes de la familia, con el fin de hacerlos cumplir todos los requisitos estipulados para el eventual ejercicio de cargos y su ascenso dentro de las empresas del grupo familiar.
4. Mantener al tanto de la situación de las empresas (situación financiera, proyectos presentes y futuros, etc.) tanto a los miembros activos como a los no activos de la familia.
5. Aprobar o rechazar los proyectos de reforma del Protocolo de Familia.
6. Nombrar el reemplazo de cualquiera de los miembros del Consejo de Familia, al cual, por cualquier circunstancia irremediable, llegare a serle imposible la continuación del ejercicio de su cargo como parte de este órgano.
7. Actuar como órgano consultivo del Consejo de Familia.

Como podemos observar, estas funciones hacen de la Asamblea un órgano muy activo con relación a la familia, creando espacios benéficos, tanto para la empresa como para la familia, pues tiene objetivos como “Formar una familia más fuerte; construir un negocio más fuerte (...); preservar la tradición e historia familiar; profesionalizar la compañía; armonizar las relaciones entre la familia y el Consejo de Administración (Junta Directiva); descubrir y resolver los conflictos”⁵.

5. Aronoff, Craig. Ward, John. *Optimizando el potencial en la empresa familiar*. México: Mc Graw Hill, 2000. p. 11. (cursivas fuera de texto).

MEDIDA 28

MEDIDA 28. *Las sociedades de familia tendrán un órgano denominado Consejo de Familia conformado por los miembros de la Asamblea de Familia y sus representantes, elegidos por la Asamblea de Familia, conforme a lo dispuesto en el Protocolo de Familia.*

En las sociedades de familia la ausencia de mecanismos adecuados de comunicación entre la empresa y la familia es un factor que se constituye en una de sus principales causas de mortalidad. Además, existen tareas concretas que la Asamblea de Familia no puede abarcar, necesitando entonces de un órgano igualmente especializado, para discutir esos temas.

Por ello el Consejo de Familia es un órgano eminentemente decisorio, pues, de manera estricta, sirve de puente directo entre la empresa y la familia. Aquí ya se considera en mayor medida a la 'familia empresaria' y no sólo a la familia como tal.

El Consejo de Familia es un órgano de gobierno familiar que discute las cuestiones que se relacionan con la participación de la familia en el negocio, sirviendo de puente directo entre la empresa y la familia. Y puede además servir de órgano consultor de la Junta Directiva.

Se conforma por familiares consanguíneos que detentan directamente la propiedad o que tengan una expectativa real de hacerlo (en virtud de las reglas sucesorales) y que integren a las diferentes ramas de las familias, para lo cual el Protocolo debe garantizar la participación de al menos un representante de cada rama y generación de la familia.

Cuando una familia está aún en la primera o segunda generación, sin muchos núcleos familiares

asociados al principal (fundador) lo ideal es que la familia tenga sólo como órgano de gobierno al Consejo de Familia. Por el contrario, si una familia ya está en tercera generación y los núcleos asociados al principal (fundador) son muchos, lo ideal es que se conforme tanto la Asamblea de Familia como el Consejo de Familia.

MEDIDA 29

MEDIDA 29. *El Consejo de Familia tendrá como mínimo las siguientes funciones:*

- *Servir como órgano consultivo para la Junta Directiva de la sociedad de familia.*
- *Decidir los asuntos que hacen referencia a las relaciones de los miembros de la familia con la sociedad de familia.*
- *Elegir a los representantes de la familia que serán candidatos a ocupar cargos dentro de los órganos de gobierno de la sociedad de familia.*
- *Suscribir el Protocolo de Familia.*
- *Velar por la divulgación y el cumplimiento del Protocolo de Familia*

Teniendo en cuenta que el Consejo de Familia es un órgano eminentemente decisorio, que sirve de puente directo entre la empresa y la familia, resulta necesario establecer en forma particular el rol específico que le permite diferenciarse de la institucionalidad familiar y empresarial⁶.

El relacionamiento de la dirección empresarial con la familia empresaria puede hacerse difícil cuando se trata de consultar a los distintos núcleos familiares que pueden componer la propiedad de la compañía, siendo por lo tanto necesario que la Junta Directiva pueda consultar en aquellos aspectos en que resulte pertinente, a un órgano capaz de conocer y compren-

6. De acuerdo con el Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares, los deberes de un Consejo Familiar típico incluirían: (i) ser el principal vínculo entre la familia, la junta directiva y la alta gerencia; (ii) sugerir y discutir nombres de candidatos para ser miembros de la Junta Directiva; (iii) redactar y revisar los papeles de la posición de la familia sobre su visión, misión y valores; (iv) redactar y revisar políticas familiares como empleo de la familia, compensaciones y políticas de participación accionaria familiar; (v) tratar otros temas importantes para la familia.

der los intereses familiares y empresariales, de forma que siempre que la gestión de la compañía pueda ser optimizada por la visión familiar el Consejo de Familia debe *servir como órgano consultivo*.

Ahora bien, el relacionamiento de la familia con la empresa comporta la necesidad de originar instancias que adopten determinaciones ante los aspectos que dan lugar a mayor deliberación familiar y para los cuales no resulta posible por parte de la Asamblea de Familia efectuar con el rigor necesario las reflexiones que permitan balancear y garantizar los intereses familiares y empresariales, motivo por el que resulta claramente característica la instancia de decisión que para todos los casos constituye el Consejo de Familia.

Si bien la Asamblea de Familia constituye un escenario en el cual la familia propende por el cumplimiento de un Protocolo de Familia, el diseño, y suscripción de dicho protocolo debe ser realizada por el Consejo como órgano cuya dimensión y representatividad le permitan obtener eficientemente como resultado de este documento. No puede confundirse el rol de la Asamblea de Familia con el del Consejo, puesto que debe reiterarse éste último es un órgano esencialmente decisorio en el proceso de adopción de este acuerdo y las reformas posteriores si bien son conocidas por la Asamblea para que ésta las rechace o apruebe, el resultado de este ejercicio siempre deberá concluir con la suscripción por parte del Consejo de Familia.

Así mismo mientras la Asamblea propende por la capacitación de los miembros más jóvenes de la familia, con el fin de hacerlos cumplir todos los requisitos estipulados para el eventual ejercicio de cargos y su ascenso dentro de las empresas del Grupo Familiar, al Consejo le corresponde elegir a los representantes de la familia que serán candidatos a ocupar cargos dentro de los órganos de gobierno de la sociedad de familia. Claramente la Asamblea resulta ser el Órgano llamado a preparar y proponer candidatos, pero es el Consejo quien elige a los candidatos propuestos.

De otro lado, mientras a la Asamblea procura el cumplimiento del Protocolo de Familia, para asegurar su transmisión a las generaciones posteriores, mediante la realización de conversaciones informales y conferencias por parte de los integrantes de la primera generación hacia las generaciones posteriores, la tarea del Consejo tiene una connotación distinta cuando debe velar por la divulgación y el cumplimiento del Protocolo de Familia, puesto que en estos eventos su naturaleza decisoria le confiere la tarea de aplicar las sanciones necesarias para garantizar que el Protocolo sea cumplido. y no se trata solamente de procurar su cumplimiento de manera preventiva por medio de la difusión, puesto que este aspecto le corresponde tanto a la Asamblea como la Junta de Familia.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La familia empresaria ha establecido órganos como la Asamblea y el Consejo de Familia?

MEDIDA 30

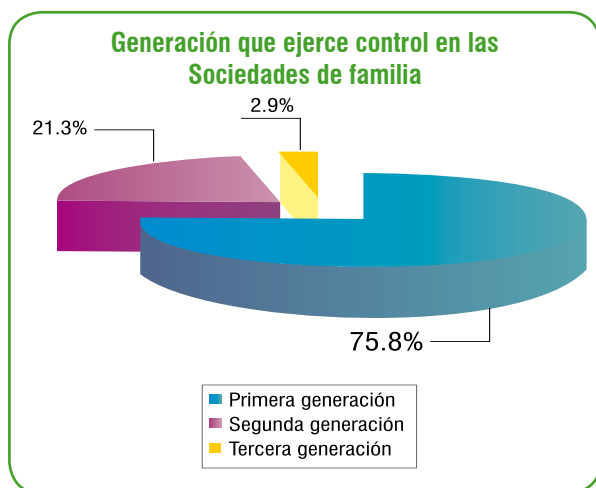
MEDIDA 30. *El Consejo de Familia establecerá el procedimiento y los criterios mínimos para presentar candidatos al plan de sucesión del ejecutivo principal.*

El referente mundial ha establecido que solamente el 30% de las empresas superan el tránsito de la primera a la segunda generación y que solamente entre el 5% y el 15% continúan hasta la tercera generación en manos de los descendientes del fundador.⁷

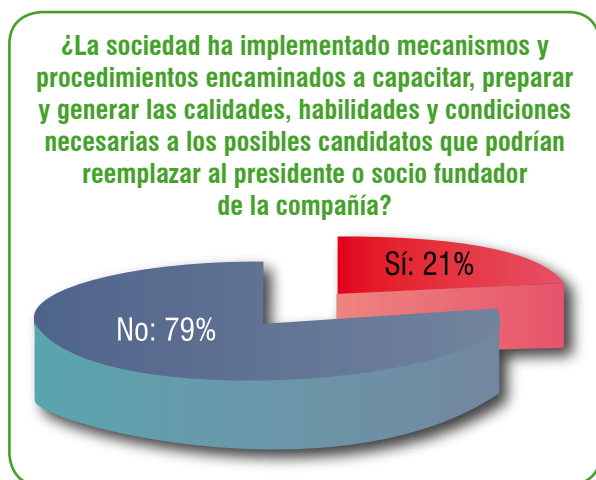
En nuestro país, el sector industrial se desarrolló a comienzos del siglo XX, y es inminente el paso de nuestros empresarios de la primera a la segunda generación. Así lo confirma el Formato de Prácticas Em-

7. Fred Neubauer e Alden G.Lank, *The Family Business: its Governance for Sustainability* (Routledge New York, 1998) citado en Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares, Corporación Financiera Internacional, 2007 pàg 11.

presariales, cuyo resultado permite establecer que, en el 75,8 % de los casos, el control de las compañías está en manos de la primera generación, lo que constituye una abrumadora mayoría respecto del 21,3% de las empresas que han logrado con éxito efectuar la transición a la segunda generación y de las muy pocas que se encuentran en la tercera generación.

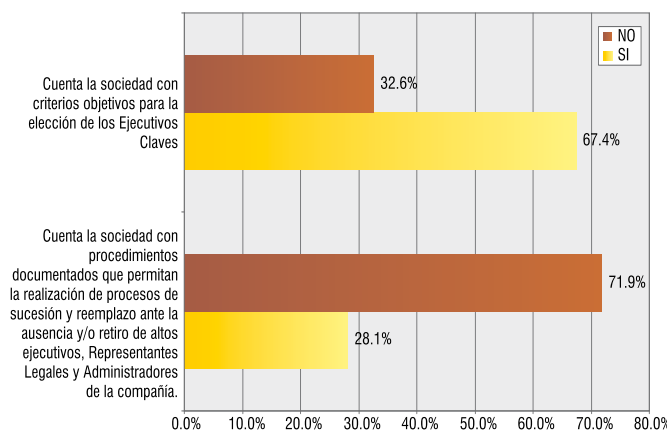


De otro lado, es evidente en los resultados de la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo que la mayoría de sociedades (79%) no cuenta con mecanismos que permitan reemplazar al presidente o socio fundador de las compañías:



Así mismo, en la mayoría de sociedades que dieron respuesta al formulario de prácticas empresariales de la Superintendencia de Sociedades no existe un plan de sucesión, como se muestra a continuación:

Procesos de sucesión en todas las sociedades que diligenciaron el informe

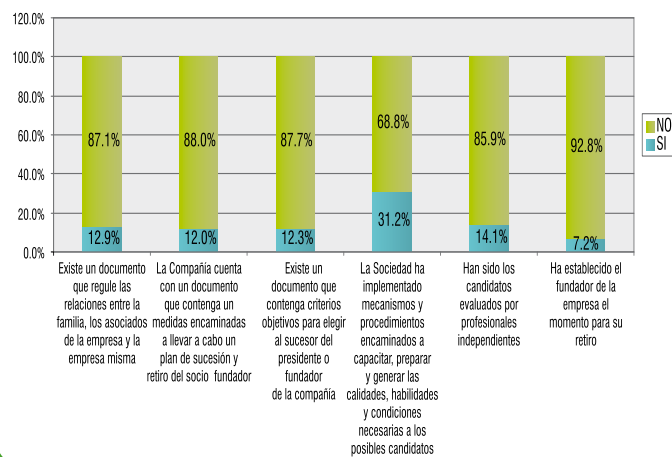


Tan sólo el 28.1% manifestó contar con procedimientos para la sucesión y reemplazo ante la ausencia y/o retiro de altos ejecutivos, representantes legales y administradores de la compañía.

Siguiendo con el análisis de los resultados del citado formulario, conforme a la siguiente gráfica, tenemos:

Gráfica No. 9

Protocolo de familia y procesos de sucesión en las sociedades de familia



Cercano a los resultados de la Encuesta Nacional, en el formulario de prácticas empresariales, el 88% de las sociedades no tiene establecidos mecanismos que permitan llevar a cabo un plan de sucesión o retiro del socio o socios fundadores de las compañías.

De igual manera, en el 87,7% de las sociedades, no existe un documento con criterios objetivos para elegir al sucesor del fundador; en el 68,8% de las compañías, no existen procedimientos para preparar a los posibles sucesores; en el 85,9% de los casos estos candidatos a ser sucesores no han sido evaluados por profesionales independientes, sin preferencias o vínculos emocionales y algo para destacar es que el 92,8% de los fundadores no han establecido el momento para su retiro.

La sucesión empresarial es un tema reiterativo al tratar la problemática de las sociedades de familia. A partir de su clarificación se decide buena parte del futuro manejo de la misma y, por consiguiente, hace parte de los retos que debe afrontar la empresa para que trascienda en el tiempo.

Este traspaso generacional comporta un factor importante: no perder la continuidad en la empresa, porque ésta determina “quién debe administrar la empresa familiar durante su transmisión, cuál es el contenido y cuáles son los límites de las facultades de este administrador, los efectos de la administración con o sin nombramiento, el régimen de las decisiones (por mayoría o unanimidad) cuando afectan esencialmente a la subsistencia de la empresa, la posibilidad de pactar para modificar las mayorías, etc. (...) La conservación de la empresa familiar se resuelve en la solución de problemas concretos aplicados a esta situación, como son la subrogación real de los elementos transmitidos (...), las transformaciones y las alteraciones de los elementos integrantes, la decisión de la adjudicación de la empresa, etc.”⁸.

La sucesión empresarial contiene así dos hechos: se trata de un suceso y un proceso. Es un suceso en la medida en que conlleva en sí misma la transferencia formal del poder. Es un proceso porque se deben cumplir una serie de etapas con el fin de hacerla efectiva, entre las más importantes están la preparación del sucesor y el retiro efectivo del sucedido⁹.

Las familias propietarias de sociedades de familia deben anticiparse a las situaciones sobrevinientes de sucesión o transmisión generacional de la dirección de los negocios comunes, elaborando un plan sucesoral escrito para la empresa y estableciendo los mecanismos que considere necesarios para lograr una transición pacífica en el momento del cambio generacional, comunicándolo a la totalidad de la familia. Para ello es importante tener en cuenta que:

- Es importante crear mecanismos para conocer el interés de la siguiente generación en asumir la dirección de la sociedad. Para ello es vital que las generaciones que actualmente tengan el control sobre la sociedad familiar velen por brindar a las generaciones que ejercerán el control en un futuro una adecuada capacitación en cuanto al conocimiento del negocio y la oportunidad de integrarse activamente a ellos, si así lo desean, siempre que cumplan con los requisitos exigidos.
- Los dirigentes actuales deben tomar conciencia y prepararse para el momento del traslado de la conducción de los negocios a posteriores generaciones, para no afectar la marcha de las actividades comunes.
- Para poder llevar a cabo efectivamente este proceso, los dirigentes actuales deben integrar un equipo, idealmente conformado por los miembros de las generaciones presentes, así como por las generaciones venideras y terceros ajenos a la familia, con el fin de generar un equilibrio entre la empresa y la familia, para escoger al sucesor (aceptado por mayoría de los integrantes de la familia, del Máximo Órgano Social y de la Gerencia actual).
- Es importante que cada familiar tenga el derecho a presentar un candidato de su mismo núcleo familiar (sus hijos) para la sucesión del ejecutivo principal y, en caso de no tenerlo, poder proponer a un tercero capacitado.
- El Consejo de Familia, en caso de considerar que ninguno de los familiares de las generaciones existentes al momento del inicio de la preparación para la sucesión empresarial es idóneo para

8. Fernández Gimeno, José Pascual. *Problemas de transmisión de la empresa familiar*. Valencia: Universidad de Valencia, 1999.

9. Neubauer, Fred. Lank, Alden. *La empresa familiar*. Bilbao: Deusto, 1999. p. 175.

ejercer la gestión de la dirección de las empresas, debe tener la potestad de decidir por mayoría la inclusión en el grupo de aspirantes de personas no pertenecientes al grupo familiar. La postulación de un externo debe ser evaluada por el Consejo de Familia y el Máximo Órgano Social, que deben determinar su viabilidad como sucesor del cargo.

- Debe establecerse un plan de vida para la generación saliente dirigente (ocupaciones) y el plan económico con el cual subsistirá (si no lo tiene).
- Quienes se retiren como dirigentes de la empresa pueden ejercer como asesores de aquélla. A éstos deberían concedérseles determinados beneficios (como salarios, subvenciones, comisiones, etc.) que el Consejo de Familia debe definir y ser posteriormente ratificados por el Máximo Órgano Social.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿La familia empresaria ha establecido prácticas para presentar candidatos al plan de sucesión del Ejecutivo Principal?

MEDIDA 31

MEDIDA 31. *El Consejo de Familia de las sociedades de familia deberá suscribir un Protocolo de Familia o acuerdo similar donde se regule el manejo entre familia, negocio y propiedad.*

El desarrollo del Gobierno Familiar exige la existencia de un documento que establezca claramente la visión, la misión, los valores y las políticas que regulen la relación de los miembros de la familia con la empresa¹⁰.

En las sociedades de familia se debe tener en cuenta que existen dos entes (familia y empresa) que tienen puntos de confluencia, pero que deben saber distanciarse para no trasladar los aspectos de uno al ámbito de otro. Además, en las sociedades de familia se deben reflexionar sobre particularidades no propias de otros entes, como, por ejemplo, la cesión de la direc-

ción empresarial o la cultura familiar, que determinan la manera como la empresa obra; entre otros asuntos, teniendo en cuenta bases ya no estrictamente administrativas, sino familiares.

En efecto, al indagar sobre la existencia de documentos que regulen las relaciones entre la empresa y la familia, como pueden ser los Protocolos de Familia o Constituciones Familiares, el Formulario de Prácticas Empresariales de la Superintendencia de Sociedades demuestra que el 87,1% de las sociedades reportantes carecen de este documento (Ver gráfica No. 9).

Esta realidad establece la necesidad de recomendar a las empresas familiares la elaboración, suscripción y aplicación de estas herramientas para garantizar la sostenibilidad de la empresa.

El Protocolo de Familia o “Acuerdo Similar” es un documento donde se expresa por parte de la familia propietaria de la sociedad, de manera voluntaria, su intención de regular las relaciones entre la familia, la empresa y la propiedad.

Es un acuerdo que se crea en desarrollo de la autonomía privada (obra por voluntad de las partes, no por mandato de la ley) que tiene elementos contractuales y aspectos no jurídicos de naturaleza ética y moral, determinando el empeño de quienes contratan para que todo marche dentro de los lineamientos que el Protocolo asigna.

Es importante que el Protocolo de Familia contenga, como mínimo, los siguientes aspectos:

- Historia de la familia y de la sociedad familiar.
- Valores con los que se guiarán las actuaciones de la empresa y de la familia.
- Misión y visión de la empresa y de ésta en relación con la familia.
- Manera en que la familia contribuye a la profesionalización de la empresa.
- Plan de sucesión empresarial o relevo generacional de la dirigencia de la empresa (Ejecutivo Principal y ejecutivos de segundo nivel corporativo).
- Órganos de gobierno familiares: Asamblea de Familia y/o Consejo de Familia (en los casos que se requieran ambos órganos).

10. Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares, Corporación Financiera Internacional, 2007.

- Manera en que los familiares propietarios se relacionan laboralmente con las empresas.
- Política económica con que los familiares interactúan con la sociedad.
- Manera de solucionar las controversias entre familiares.

Estas son las preguntas que responde el Protocolo, la regulación de las relaciones entre quienes hacen parte de la sociedad de familia para que los eventuales conflictos que surjan no afecten, ni las relaciones entre ellos, ni a la empresa. Además, y de manera muy importante, establece criterios de políticas que tiene la familia con respecto a asuntos determinados que pueden trasladarse de la familia a la empresa, con el fin de proteger factores como la propiedad y la gestión de la misma, entablar y hacer más fuerte la cultura familiar, que irá adecuándose conforme va pasando el tiempo y las generaciones que la lideran.

AUTOEVALUACIÓN

¿Existe un protocolo de familia?

MEDIDA 32

MEDIDA 32. *El Protocolo de Familia establecerá los roles de los miembros de la familia, sus funciones, deberes, responsabilidades y extralimitaciones, frente a su actuación como socios, accionistas, empleados o administradores.*

La realidad de las empresas familiares en muchos aspectos comporta grandes ventajas¹¹. Sin embargo,

esta realidad es bastante compleja. En efecto, sobre los miembros de la familia convergen los roles de socios, gerentes y familiares. Además, en el desarrollo de la organización familiar median factores sociológicos, culturales, y son frecuentes los problemas relacionados con las relaciones intrafamiliares, todos los cuales deben relacionarse con los aspectos corporativos y del entorno empresarial.

La gestión de las empresas familiares en su cotidianidad conlleva a la práctica de extrema informalidad en los procesos de toma de decisiones, con ausencia de objetividad y, en la mayoría de los casos, sin trazabilidad alguna que permita evidenciar el contexto y sentido con el que se dirige la compañía.

Estas prácticas impiden la definición clara de objetivos y planes estratégicos, y tampoco hacen posible el establecimiento de responsables para las actividades y evaluación de los resultados. Por esto, no es extraño que la informalidad sumada a la complejidad de las relaciones afectivas de la familia empresaria tenga como producto la indisciplina entre los miembros de la empresa frente a su rol corporativo.

Es fundamental que los familiares se comprometan a no hacer uso de circunstancias pasadas o actuales y/o de argumentos de tipo familiar para analizar, discutir, decidir o dirimir asuntos de carácter empresarial.

Para cumplir tal objetivo, los familiares deben comprometerse a diferenciar entre la propiedad que poseen en la sociedad familiar, la dirección de sus negocios comunes y el trabajo propiamente dicho, separándolos de las relaciones estrictamente familiares.

De esta manera, los familiares deben obligarse a no involucrar sentimientos personales o familiares en su actuación como miembros de los órganos de direc-

11. El Manual del IFC de Gobierno de Empresas Familiares sostiene que: "Varios estudios han demostrado que las empresas familiares superan a sus contrapartes no familiares en términos de ventas, ganancias y otras medidas de crecimiento. Un estudio de Thomson Financial para Newsweek comparó a empresas familiares con rivales en los seis principales índices de Europa y demostró que las empresas familiares superaban en desempeño a sus rivales en todos estos índices, desde el FTSE de Londres al IBEX de Madrid. Thomson Financial creó un índice único para empresas familiares y no familiares en cada país, y los siguió durante 10 años hasta diciembre de 2003. En Alemania, el índice familiar aumentó 206 por ciento, mientras que las acciones de empresas no familiares aumentaron sólo 47 por ciento. En Francia, el índice familiar creció 203 por ciento, mientras que su contraparte aumentó sólo 76 por ciento. Las empresas familiares también superaron en desempeño a sus contrapartes en Suiza, España, Gran Bretaña e Italia."

ción, empleados, clientes y/o como proveedores o contratistas, definiendo roles, funciones y responsabilidades de actuación para cada papel mencionado.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿El Protocolo de Familia o acuerdo similar establece claramente las funciones, deberes, responsabilidades y extralimitaciones de los familiares en su actuación?

MEDIDAS 33 y 34

MEDIDA 33. *El Protocolo de Familia deberá establecer un procedimiento que garantice que la política para el manejo de las operaciones entre la sociedad y los miembros de la familia será aprobada por el Máximo Órgano Social de la sociedad de familia.*

MEDIDA 34. *El Protocolo de Familia deberá establecer un procedimiento que garantice que la compañía informará al Consejo de Familia de todas las operaciones celebradas entre los miembros de la familia y la sociedad de familia.*

Los miembros de la familia pueden tener distintos roles que a su vez implican expectativas diferentes frente a la empresa, lo cual sumado a los diferentes niveles de acceso a la información de la compañía y sus actividades, en especial las operaciones que se

celebran con los miembros de la familia que se encuentran vinculados en la administración, constituye un semillero de conflictos entre los miembros de la familia y respecto de los participantes en la propiedad que no son miembros de la familia.

Los miembros que trabajan en la empresa generalmente realizan operaciones con la compañía o tienen acceso a la información de la misma en forma oportuna, mientras que los que no participan en la administración de la empresa no pueden contar con estas ventajas. Por esta razón, es necesario establecer políticas para las operaciones celebradas con la familia que presten las garantías suficientes para mantener a todos los miembros de la familia y a los miembros de la propiedad que no pertenecen a la familia adecuadamente informados acerca de la forma en que la compañía realiza operaciones con los miembros de la familia.

El establecimiento de políticas no solo resulta necesario para mantener adecuadamente informada a la familia y a los otros socios, sino que, al tenerse en cuenta que estas operaciones comportan conflictos de interés para los miembros de la familia que ejercen la administración de la compañía¹², resulta necesario que las mismas cumplan con los procedimientos exigidos en la Ley¹³. Por lo tanto, estas operaciones deben ser previamente reveladas, entregándole al Máximo Órgano Social toda la información relevante, para que este las apruebe. Sobre este aspecto es importante resaltar que los socios solamente se encuentran facultados para aprobar aquellas operaciones que no perjudiquen a la compañía, de lo contrario podrán resultar responsables solidaria e ilimitadamente por los perjuicios que ocasionen a la compañía, los socios o terceros¹⁴.

12. La Circular Externa 100 006 del 23 de marzo de 2008 establece:

"La participación en actos de competencia o de conflicto de interés por parte de los administradores puede ser directa, cuando el administrador personalmente realiza los actos de competencia; o, indirecta, cuando el administrador a través de un tercero desarrolla la actividad de competencia, sin que sea evidente o notoria su presencia.

Considera este Despacho que los administradores incurrir en competencia o conflicto de interés por interpuesta persona cuando además de los requisitos expuestos previamente, la compañía celebra operaciones con alguna de las siguientes personas:

- a) El cónyuge o compañero permanente del administrador, o las personas con análoga relación de afectividad.
 - b) Los ascendientes, descendientes y hermanos del administrador o del cónyuge del mismo.
 - c) Los cónyuges de los ascendientes, de los descendientes y de los hermanos del administrador o del cónyuge del mismo.
 - d) Los socios del administrador, en compañías que no tengan la calidad de emisores de valores, o en aquellas sociedades en las cuales dada su dimensión, el administrador conozca la identidad de sus consocios."
13. El numeral 7 del artículo 23 de la Ley 222 de 1995 establece el procedimiento que, a su vez, se halla debidamente explicado en la Circular Externa 100 006 del 23 de marzo de 2008 de la Superintendencia de Sociedades.
14. El artículo 4 del Decreto 1925 del 28 de mayo de 2009 establece la sanción para los socios que aprueben las operaciones en conflicto de interés o competencia que perjudican a la compañía.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿Las políticas del manejo de las operaciones entre la sociedad y los miembros de la familia, son aprobadas por el Máximo Órgano Social e informadas al Consejo de Familia?

MEDIDA 35

MEDIDA 35. *El Protocolo de Familia deberá regular la participación de personas con vínculos de afinidad con la familia empresaria, como empleados, contratistas y clientes de la sociedad de familia.*

En las sociedades de familia es muy frecuente encontrar que los familiares políticos participan como empleados, clientes, contratistas de la sociedad, o inclusive pueden llegar a participar en la propiedad, sin ningún tipo de control o procedimiento establecido con anterioridad. Todo esto, de un lado, puede originar conflictos en la familia, por parte de quienes están a favor o en contra de que tales vinculaciones se produzcan y, de otro lado, puede originar frustraciones en los familiares políticos que tienen expectativas de originar algún vínculo con la empresa familiar.

Este tipo de situaciones crea conflictos entre el núcleo del familiar político con las demás ramas familiares, ya que pueden surgir cierto tipo de preferencias o situaciones particulares que pueden menoscabar las relaciones familiares e incluso empresariales.

Es por esto que las empresas de familia deben definir las políticas de participación de los familiares políticos en la empresa, puesto que ello permite fijar las expectativas correctas respecto a su participación tanto en la propiedad como en su relación con la compañía.

Deben, por lo tanto, establecerse, de manera documentada, las situaciones en que los familiares políticos pueden vincularse a la sociedad de familia

como empleados, como clientes o como contratistas (como sería el caso de ser socios o accionistas), con el fin de evitar futuros conflictos de interés con la sociedad o entre los mismos miembros de la familia empresaria.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿El Protocolo de Familia regula la participación de personas con vínculos de afinidad con la familia empresaria, como empleados, contratistas y clientes de la sociedad de familia?

MEDIDA 36

MEDIDA 36. *El Protocolo de familia deberá establecer mecanismos de resolución de conflictos que garanticen su adecuado manejo y administración.*

Es importante que en las sociedades de familia las diferencias familiares se discutan al interior del grupo familiar o, en su defecto, ante la Asamblea de Familia o Consejo de Familia, con la posible participación de un tercero. Para los eventos en los cuales se presenten conflictos entre familiares, se recomienda que se sigan las siguientes reglas:

- Solución por los involucrados: los familiares deben comprometerse a que, en el evento de presentarse conflictos entre ellos, hagan lo posible por solucionarlos inicialmente entre las partes involucradas. De no presentarse solución alguna, se propone buscar la intervención de un tercer familiar considerado por los involucrados como neutral y que tenga autoridad suficiente ante ellos para debatir la controversia y dirimirla; para los casos en que no exista acuerdo sobre su nombramiento, el llamado a realizarlo será el Consejo de Familia.
- Solución de controversias por el Consejo de Familia: como un segundo paso, los familiares se deben

comprometerse a someter toda diferencia entre ellos que no haya sido posible solucionar como se indicó en la regla anterior a consideración del Consejo de Familia.

- **Mediador Externo:** en los eventos en que no haya sido posible solucionar las controversias por medio de los dos pasos indicados anteriormente, el Máximo Órgano Social debe encargarse de nombrar a un tercero considerado por dicho órgano como imparcial, para que resuelva la controversia. Este mediador deberá ser externo a la familia y sin implicaciones en el conflicto en cuestión.
- **Amigable Composición:** como última instancia, es importante que los familiares se comprometan a someter el conocimiento del conflicto a un Amigable Componedor, el cual se entiende como el acuerdo de

las partes que otorga a los amigables componedores la facultad de precisar con fuerza vinculante la solución de los conflictos que surjan entre ellas. Estos amigables componedores deben ser designados por el Máximo Órgano Social, teniendo en cuenta que debe nombrarse a alguien capacitado y que conozca el ambiente en el que se desarrollan las relaciones de los involucrados en el conflicto, así como tener la calidad de externo frente a la familia y sin implicaciones en el conflicto en cuestión.

AUTOEVALUACIÓN

- ¿El Protocolo de Familia establece mecanismos de resolución de conflictos que garanticen su adecuado manejo y administración?

Anexo 1

Matriz de

Indicadores

Matriz de Indicadores*

El Formulario No. 31, que comporta el Informe de Prácticas Empresariales que los empresarios deben reportar a la Superintendencia de Sociedades anualmente, constituye el documento con base en el cual se establece el nivel de desarrollo de las prácticas corporativas de las empresas supervisadas. Por lo tanto, a continuación se relaciona la medida propuesta en la presente Guía y las preguntas del Formulario que pueden ser resueltas en forma positiva mediante la implementación adecuada de la medida correspondiente.

Medidas	INDICADORES	
	Anexo Jurídico	Gobierno Corporativo
1 a 8	54. ¿Se han efectuado las reuniones ordinarias de la Junta Directiva previstas en los estatutos?	<p>13 B. La Junta Directiva verifica que los procedimientos de elaboración de la contabilidad se ajusten a los preceptos de ley y que la misma refleje la real situación económica de la empresa.</p> <p>13 D. Aprueba una planeación estratégica de corto y mediano plazo que incluye actividades discriminadas y fechas previstas de ejecución.</p> <p>13 E. Adopta medidas correctivas tendientes a orientar la gestión de la administración hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.</p> <p>13 F. Presenta a la Asamblea o Junta de Socios de la sociedad un informe en el que se describa el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.</p>
9 y 10	<p>3. ¿Los documentos de que trata el ejercicio del derecho de inspección estuvieron a disposición de los socios o accionistas en las oficinas de la administración del domicilio principal de la compañía?</p> <p>8. ¿Cuál es el medio establecido en los estatutos para convocar a la reunión ordinaria?</p> <p>8.1 Aviso publicado en diario de circulación en el domicilio de la compañía.</p> <p>8.2 Comunicación dirigida a la dirección registrada por el socio o accionista.</p> <p>8.3 Aviso publicado en la cartelera de la compañía.</p> <p>8.4 Comunicación remitida por correo electrónico al socio o accionista.</p> <p>8.5 Otro.</p> <p>6. ¿La antelación para convocar la reunión ordinaria fue superior a quince (15) días hábiles, sin contar el día de la convocatoria ni el de la realización de la reunión?</p> <p>18. ¿Los administradores y empleados de la compañía representaron a los asociados en las reuniones del máximo órgano social celebradas durante el último ejercicio?</p>	

* Los numerales frente a cada indicador corresponden a las preguntas del Formulario de Prácticas Empresariales de la Superintendencia de Sociedades

Medidas	INDICADORES	
	Anexo Jurídico	Gobierno Corporativo
	<p>19. ¿Los administradores han votado los balances y cuentas de fin de ejercicio en las reuniones del Máximo Órgano Social del último ejercicio?</p> <p>21. ¿La decisión con que fue aprobada la distribución de utilidades contó con una mayoría igual o superior al 78% del de las acciones, cuotas o partes de interés representadas en la reunión?</p> <p>22. ¿La reunión ordinaria se realizó en el domicilio de la compañía?</p> <p>33. ¿Los socios han recibido sumas de la compañía por cualquier concepto diferente al de dividendos?</p> <p>36. ¿Los administradores realizaron operaciones que superen las limitaciones o restricciones establecidas en los estatutos?</p> <p>37. Los administradores han solicitado autorizaciones para celebrar actos que superen sus atribuciones.</p> <p>38. ¿Los administradores participan en sociedades o en actividades análogas al objeto social de la compañía?</p> <p>42. ¿Los administradores que a su vez tienen la calidad de asociados, durante el último ejercicio han celebrado acuerdos en los cuales se comprometen a votar en igual o determinado sentido en la reunión del Máximo Órgano Social?</p> <p>43. ¿Durante el ejercicio contable los administradores han enajenado o adquirido acciones de la misma sociedad en ejercicio de sus cargos, por sí mismos o por interpuesta personas?</p> <p>48. ¿Los administradores rinden cuentas de su gestión dentro del mes siguiente a la fecha en la cual se retiran de su cargo?</p> <p>46. Los administradores han incurrido en eventos tales como:</p> <p>46.1 Interponer demandas en contra de la sociedad encontrándose en ejercicio del cargo.</p> <p>46.2 Celebrar conciliaciones laborales a su favor.</p> <p>46.3 Expedir, suscribir u otorgar títulos valores de la sociedad, para beneficio propio.</p> <p>46.4 Aprobar sus propias remuneraciones.</p> <p>46.5 Realizar o autorizar operaciones, en nombre de la compañía con:</p> <p>a. Su cónyuge o compañero permanente.</p> <p>b. Sus padres, suegros, hijos, hijastros, hermanos y cuñados.</p> <p>c. Sus padrastros, madrastras, yernos y nueras.</p> <p>d. Sus socios en compañías que no sean emisores de valores.</p> <p>49. Los administradores han realizado alguna de las siguientes operaciones:</p> <p>49.1 Interponer demandas en contra de la sociedad encontrándose en ejercicio del cargo.</p> <p>49.1.1. ¿Se impartió autorización por parte del Máximo Órgano Social para realizar la operación anterior?</p>	

Medidas	INDICADORES	
	Anexo Jurídico	Gobierno Corporativo
	<p>49.2 Celebrar conciliaciones laborales a su favor.</p> <p>49.2.1. ¿Se impartió autorización por parte del Máximo Órgano Social para realizar la operación anterior?</p> <p>49.3 Expedir, suscribir u otorgar títulos valores de la sociedad, para beneficio propio.</p> <p>49.3.1 ¿Se impartió autorización por parte del Máximo Órgano Social para realizar la operación anterior?</p> <p>49.4 Aprobar sus propias remuneraciones.</p> <p>49.4.1.¿Se impartió autorización por parte del Máximo Órgano Social para realizar la operación anterior?</p> <p>49.5 Realizar o autorizar operaciones, en nombre de la compañía, con:</p> <p>49.5.1. Su cónyuge o compañero permanente.</p> <p>49.5.1.1. ¿Se impartió autorización por parte del Máximo Órgano Social para realizar la operación anterior?</p> <p>49.5.2. Sus padres, suegros, hijos, hijastros, hermanos y cuñados.</p> <p>49.5.2.1. ¿Se impartió autorización por parte del Máximo Órgano Social para realizar la operación anterior?</p> <p>49.5.3.Sus padrastros, madrastras, yernos y nueras.</p> <p>49.5.3.1. ¿Se impartió autorización por parte del Máximo Órgano Social para realizar la operación anterior?</p> <p>49.5.4. Sus socios en compañías que no sean emisores de valores.</p> <p>49.5.4.1. ¿Se impartió autorización por parte del Máximo Órgano Social para realizar la operación anterior?</p> <p>52. ¿Los miembros de la Junta Directiva aceptaron y ejercen el cargo de miembro de Junta directiva en forma simultánea en más de cinco juntas?</p> <p>53. En la Junta Directiva pueden formar la mayoría para adoptar decisiones personas ligadas entre si por matrimonio, o por parentesco (principales y/o suplentes) hasta el tercer grado de consanguinidad (padres, hijos, abuelos, hermanos, nietos, tíos, sobrinos), segundo de afinidad (suegros, yernos, nueras, cuñados) y primero civil (hijo adoptado)</p> <p>55 ¿Las actas de las reuniones han sido aprobadas y asentadas en el libro respectivo debidamente suscritas por el presidente y secretario, dentro de los quince (15) días siguientes a su celebración?</p> <p>56 ¿La Junta Directiva sometió a consideración del máximo órgano social el informe de que trata el numeral 3 del artículo 446 del Código de Comercio?</p>	
11		<p>13 B. La Junta Directiva verifica que los procedimientos de elaboración de la contabilidad se ajusten a los preceptos de ley y que la misma refleje la real situación económica de la empresa.</p> <p>21. La Junta Directiva cuenta con comité de auditoria</p>

Medidas	INDICADORES	
	Anexo Jurídico	Gobierno Corporativo
12 y 13	54. ¿Se han efectuado las reuniones ordinarias de la Junta Directiva previstas en los estatutos?	<p>13 B La Junta Directiva verifica que los procedimientos de elaboración de la contabilidad se ajusten a los preceptos de ley y que la misma refleje la real situación económica de la empresa.</p> <p>13 D Aprueba una planeación estratégica de corto y mediano plazo que incluye actividades discriminadas y fechas previstas de ejecución.</p> <p>13 E Adopta medidas correctivas tendientes a orientar la gestión de la administración hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.</p> <p>13 F Presenta a la Asamblea o Junta de Socios de la sociedad un informe en el que se describa el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.</p>
14, 15 y 16	<p>3. ¿Los documentos de que trata el ejercicio del derecho de inspección estuvieron a disposición de los socios o accionistas en las oficinas de la administración del domicilio principal de la compañía?</p> <p>6. ¿La antelación para convocar la reunión ordinaria fue superior a quince (15) días hábiles, sin contar el día de la convocatoria ni el de la realización de la reunión?</p> <p>12. ¿La reunión ordinaria se realizó con el quórum exigido en los estatutos?</p> <p>13. ¿El quórum para la reunión ordinaria fue de la mayoría numérica de los asociados cualquiera que sea su aporte?</p> <p>15. ¿El quórum para la reunión ordinaria fue de un número plural de socios que represente al menos la mitad más una de las acciones suscritas?</p> <p>16. ¿El quórum para la reunión ordinaria fue conformado por la mayoría numérica de los gestores con el número plural de los socios comanditarios que representen por lo menos la mitad más una de las cuotas o acciones en que se divide el capital social?</p> <p>17. ¿El quórum para la reunión ordinaria fue conformado con un número plural de socios que represente por lo menos la mitad más una de las cuotas en que ese divide el capital social?</p> <p>18. ¿Los administradores y empleados de la compañía presentaron a los asociados en las reuniones del máximo órgano social celebradas durante el último ejercicio?</p> <p>19. ¿Los administradores han votado los balances y cuentas de fin de ejercicio en las reuniones del Máximo Órgano Social del último ejercicio?</p> <p>22. ¿La reunión ordinaria se realizó en el domicilio de la compañía?</p>	<p>1. Para la realización de la reunión ordinaria del Máximo Órgano Social del año 2008 la compañía implementó las siguientes medidas:</p> <p>a) Un documento diferente de los Estatutos, que contenga las reglas de funcionamiento del Máximo Órgano Social.</p> <p>7. ¿Existe otra remuneración, Asunción de Gastos, prestaciones en especie distintas de lo aprobado en la Política de Remuneración?</p> <p>25. La sociedad establece algunas de las siguientes medidas respecto a sus socios o accionistas:</p> <p>B. Mecanismos para dar a conocer con claridad, exactitud e integridad los derechos y obligaciones inherentes a la calidad de socio o accionista.</p> <p>30. La sociedad respecto de los Estados Financieros del año 2008 realizó las siguientes prácticas:</p> <p>A. Divulga entre los socios los Estados Financieros de la sociedad debidamente certificados con una antelación superior a quince días para la reunión en la que hayan de aprobarse.</p> <p>B. Da a conocer a los socios el dictamen del revisor fiscal de los estados financieros con una antelación superior a quince días (15) para la reunión en que hayan de aprobarse los Estados Financieros.</p>

Medidas	INDICADORES	
	Anexo Jurídico	Gobierno Corporativo
	<p>25. ¿Las reuniones extraordinarios se realizaron cumpliendo con la convocatoria pactada en los estatutos o con una antelación superior a cinco días comunes?</p> <p>26. ¿En las convocatorias de las reuniones extraordinarias efectuadas durante el último ejercicio se especificaron los asuntos sobre los que se deliberaría y decidiría?</p> <p>27. Con relación a las actas de las reuniones que realizó el Máximo Órgano Social, en el ejercicio anterior la sociedad efectuó las siguientes medidas.</p> <p>a) Las actas fueron suscritas por el presidente y secretario.</p> <p>b) Las actas fueron aprobadas, fueron asentadas en el libro respectivo dentro de los dos meses siguientes a su celebración.</p> <p>28. ¿Las actas de las reuniones del Máximo Órgano Social efectuadas durante el último ejercicio contienen los siguientes aspectos:</p> <p>a) Numero, lugar, fecha y hora de la reunión.</p> <p>b) El número de acciones suscritas.</p> <p>c) La forma y antelación de la convocatoria.</p> <p>d) La lista de asistentes con al indicación del número de cuotas u acciones propias o ajenas que representen.</p> <p>e) Los asuntos tratados.</p> <p>f) Las decisiones adoptadas y el número de votos emitidos a favor, en contra o en blanco.</p> <p>g) Las constancias escritas presentadas por los asistentes durante la reunión.</p> <p>h) Las designaciones efectuadas.</p> <p>i) La fecha y hora de su clausura.</p>	
17	<p>21. ¿La decisión con que fue aprobada la distribución de utilidades contó con una mayoría igual o superior al 78% del de las acciones, cuotas o partes de interés representadas en la reunión?</p> <p>33. ¿Los socios han recibido sumas de la compañía por cualquier concepto diferente al de dividendos?</p> <p>36. ¿Los administradores realizaron operaciones que superan las limitaciones o restricciones establecidas en los estatutos?</p> <p>37. Los administradores han solicitado autorizaciones para celebrar actos que superen sus atribuciones.</p> <p>38. ¿Los administradores participan en sociedades o en actividades análogas al objeto social de la compañía?</p> <p>40. ¿El informe de gestión menciona expresamente las operaciones celebradas con los socios y con los administradores?</p> <p>46. Los administradores han incurrido en eventos tales como:</p> <p>46.1 Interponer demandas en contra de la sociedad encontrándose en ejercicio del cargo.</p> <p>46.2 Celebrar conciliaciones laborales a su favor.</p> <p>46.3 Expedir, suscribir u otorgar títulos valores de la sociedad, para beneficio propio.</p>	<p>5. ¿Existe Política de Remuneración de Representantes Legales y Ejecutivos Claves?</p> <p>7. ¿Existe otra remuneración, Asunción de Gastos, prestaciones en especie distintas de lo aprobado en la Política de Remuneración?</p> <p>12. ¿La Política de Remuneración de los Miembros de la Junta Directiva fue aprobada por la Asamblea General de Accionistas o por la Junta de Socios?</p> <p>13. La Junta Directiva para la realización de sus actividades:</p> <p>C. Informa sobre la existencia de relaciones directas o indirectas que mantienen con algún grupo de interés, de las que puedan derivarse situaciones de conflicto de interés o influir en la dirección de su opinión o voto.</p> <p>22. ¿Los miembros de la Junta Directiva rinden cuentas de su gestión dentro del mes siguiente a la fecha en la cual se retiran de su cargo?</p>

Medidas	INDICADORES	
	Anexo Jurídico	Gobierno Corporativo
	<p>46.4 Aprobar sus propias remuneraciones.</p> <p>46.5 Realizar o autorizar operaciones, en nombre de la compañía con:</p> <p>a. Su cónyuge o compañero permanente.</p> <p>b. Sus padres, suegros, hijos, hijastros, hermanos y cuñados.</p> <p>c. Sus padrastros, madrastras, yernos y nueras.</p> <p>d. Sus socios en compañías que no sean emisores de valores.</p> <p>46.6 Usar en beneficio propio activos de la compañía que no están contemplados en la política de remuneración de la compañía.</p> <p>49. Los administradores han realizado alguna de las siguientes operaciones:</p> <p>49.1 Interponer demandas en contra de la sociedad encontrándose en ejercicio del cargo.</p> <p>49.1.1. ¿Se impartió autorización por parte del Máximo Órgano Social para realizar la operación anterior?</p> <p>49.2 Celebrar conciliaciones laborales a su favor.</p> <p>49.2.1. ¿Se impartió autorización por parte del Máximo Órgano Social para realizar la operación anterior?</p> <p>49.3 Expedir, suscribir u otorgar títulos valores de la sociedad, para beneficio propio.</p> <p>49.3.1. ¿Se impartió autorización por parte del Máximo Órgano Social para realizar la operación anterior?</p> <p>49.4 Aprobar sus propias remuneraciones.</p> <p>49.4.1. ¿Se impartió autorización por parte del Máximo Órgano Social para realizar la operación anterior?</p> <p>49.5 Realizar o autorizar operaciones, en nombre de la compañía, con:</p> <p>49.5.1. Su cónyuge o compañero permanente.</p> <p>49.5.1.1. ¿Se impartió autorización por parte del Máximo Órgano Social para realizar la operación anterior?</p> <p>49.5.2. Sus padres, suegros, hijos, hijastros, hermanos y cuñados.</p> <p>49.5.2.1. ¿Se impartió autorización por parte del Máximo Órgano Social para realizar la operación anterior?</p> <p>49.5.3. Sus padrastros, madrastras, yernos y nueras.</p> <p>49.5.3.1. ¿Se impartió autorización por parte del Máximo Órgano Social para realizar la operación anterior?</p> <p>49.5.4. Sus socios en compañías que no sean emisores de valores.</p> <p>49.5.4.1. ¿Se impartió autorización por parte del Máximo Órgano Social para realizar la operación anterior?</p>	<p>23. ¿La sociedad ha establecido procedimientos documentados para la revelación y administración de los conflictos de interés?</p> <p>24. En los informes de gestión de los Administradores se halla incluida toda la información sobre la Política de Remuneración global, incluidos sueldos y otros emolumentos devengados en el curso del ejercicio, cualquiera que sea su causa, en dinero o en especie.</p> <p>29. ¿Cuenta la sociedad con mecanismos para revelar a sus socios o accionistas información relacionada con operaciones que puedan afectar el valor de su participación social?</p>
18, 19 y 20	<p>36. ¿Los administradores realizaron operaciones que superan las limitaciones o restricciones establecidas en los estatutos?</p> <p>37. Los administradores han solicitado autorizaciones para celebrar actos que superen sus atribuciones.</p> <p>52. ¿Los miembros de la Junta Directiva aceptaron y ejercen el cargo de miembro de Junta directiva en forma simultánea en más de cinco juntas?</p>	<p>11. Para la designación de los Miembros de la Junta Directiva se tiene en cuenta que sean personas con experiencia, calificación y prestigio profesional.</p>

Medidas	INDICADORES	
	Anexo Jurídico	Gobierno Corporativo
	<p>53. En la Junta Directiva pueden formar la mayoría para adoptar decisiones personas ligadas entre si por matrimonio, o por parentesco (principales y/o suplentes) hasta el tercer grado de consanguinidad (padres, hijos, abuelos, hermanos, nietos, tíos, sobrinos), segundo de afinidad (suegros, yernos, nueras, cuñados) y primero civil (hijo adoptado)</p>	
21, 22 y 23	<p>54. ¿Se han efectuado las reuniones ordinarias de la Junta Directiva previstas en los estatutos?</p> <p>55. ¿Las actas de las reuniones han sido aprobadas y asentadas en el libro respectivo debidamente suscritas por el presidente y secretario, dentro de los quince (15) días siguientes a su celebración?</p> <p>56. ¿La Junta Directiva sometió a consideración del Máximo Órgano Social el informe de que trata el numeral 3 del artículo 446 del Código de Comercio?</p> <p>58. ¿El control económico y/o administrativo y/o financiero sobre la empresa es ejercido por personas ligadas entre si por matrimonio o por parentesco (principales y/o suplentes) hasta el tercer grado de consanguinidad (padres, hijos, abuelos, hermanos, nietos, bisabuelos, tíos, sobrinos, bisnietos) segundo de afinidad (suegros, yernos, nueras, cuñados) primero civil (padres o hijos adoptivos)?</p> <p>59. ¿El control económico, el administrativo o el financiero es ejercido por: (primera, segunda, tercera generación)?</p> <p>63. Existe un documento que contenga criterios objetivos para elegir al sucesor del presidente o fundador de la compañía.</p> <p>64. La sociedad ha implementado mecanismos y procedimientos encaminados a capacitar, preparar y generar las calidades, habilidades y condiciones necesarias a los posibles candidatos que podrían reemplazar al presidente o socio fundador en la compañía?</p> <p>65. ¿Han sido los candidatos evaluados por profesionales independientes, sin preferencias a priori o vínculos emocionales con los candidatos o varias ramas de la familia si las hubiere?</p>	<p>3. ¿La sociedad utiliza procesos documentados de selección objetiva para contratar los Ejecutivos Clave?</p> <p>4. ¿La sociedad da a conocer a través de un proceso de inducción, a los nuevos Representantes Legales y Ejecutivos Clave, la información necesaria para el adecuado desempeño del cargo y las responsabilidades que se derivan del mismo?.</p> <p>13. La Junta Directiva para la realización de sus actividades:</p> <p>A. Tiene un reglamento de funcionamiento.</p> <p>B. Verifica que los procedimientos de elaboración de la contabilidad se ajusten a los preceptos de ley y que la misma refleje la real situación económica de la empresa.</p> <p>C. Informa sobre la existencia de relaciones directas o indirectas que mantienen con algún grupo de interés, de las que puedan derivarse situaciones de Conflicto de Interés o influir en la dirección de su opinión o voto.</p> <p>D. Aprueba una planeación estratégica de corto y mediano plazo que incluye actividades discriminadas y fechas previstas de ejecución.</p> <p>E. Adopta medidas correctivas tendientes a orientar la gestión de la administración hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.</p> <p>F. Presenta a la Asamblea o Junta de Socios de la sociedad un informe en el que se describa el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.</p> <p>14. Para las reuniones de Junta Directiva:</p> <p>A. Se pone a disposición de sus miembros (nombrados por primera vez), la información relacionada con las responsabilidades, obligaciones y atribuciones que se derivan del cargo.</p> <p>B. Existe un procedimiento documentado por medio del cual sus miembros reciben la información necesaria para la toma de las decisiones, con por lo menos dos (2)</p>

Medidas	INDICADORES	
	Anexo Jurídico	Gobierno Corporativo
		<p>días de anticipación, y de acuerdo con el orden del día.</p> <p>C. Se cuenta con mecanismos que permitan que los miembros suplentes se mantengan adecuadamente informados, de los temas sometidos a consideración de la Junta Directiva, de manera que cuando reemplacen a los miembros principales tengan el conocimiento necesario para desempeñar esa labor.</p> <p>19. ¿Alguno o algunos de los miembros principales de la Junta Directiva han estado ausentes de las reuniones por más de tres sesiones continuas?</p> <p>20. ¿La Junta Directiva de la entidad conoció, durante el período 2008, una medición de la gestión de los Representantes Legales y de los Ejecutivos hasta el segundo nivel?</p> <p>21. La Junta Directiva cuenta con los siguientes comités:</p> <p>A. Comité de Auditoria.</p> <p>B. Comité de Nombramientos y Remuneraciones.</p> <p>C. Comité de Gobierno Corporativo.</p>
24		15. ¿Se realiza evaluación de la Junta Directiva?
25		<p>31. ¿La sociedad contrata con el revisor fiscal servicios distintos de los de revisoría?</p> <p>32. ¿Tiene la sociedad como procedimiento rotar a sus revisores fiscales al menos cada cinco años? (cuando ellas son firmas, solicita que las personas naturales roten cada cinco años?)</p> <p>33. ¿Cuando se va a designar un nuevo revisor fiscal, se presenta a la Asamblea de Accionistas o Junta de Socios como mínimo dos propuestas de firmas o personas naturales para evaluar la elección del revisor fiscal?</p>
26	<p>39. ¿Los administradores presentaron su informe de gestión en la reunión ordinaria del Máximo Órgano Social correspondiente al último ejercicio?</p> <p>40. ¿El informe de gestión menciona expresamente las operaciones celebradas con los socios y con los administradores?</p> <p>41. ¿Durante el último ejercicio los administradores rindieron cuentas de su gestión dentro del mes siguiente a la fecha en la cual se retiraron de su cargo?</p>	<p>22. ¿Los Miembros de la Junta Directiva rinden cuentas de su gestión dentro del mes siguiente a la fecha en la cual se retiran de su cargo?</p> <p>24. En los informes de gestión de los Administradores se halla incluida toda la información sobre la Política de Remuneración global, incluidos sueldos y otros</p>

Medidas	INDICADORES	
	Anexo Jurídico	Gobierno Corporativo
	56. ¿La Junta Directiva sometió a consideración del máximo órgano social el informe de que trata el numeral 3 del artículo 446 del Código de Comercio?	Emolumentos devengados en el curso del ejercicio, cualquiera que sea su causa, en dinero o en especie.
27 a la 36	<p>58. ¿El control económico y/o administrativo y/o financiero sobre la empresa es ejercido por personas ligadas entre sí por matrimonio o por parentesco (principales y/o suplentes) hasta el tercer grado de consanguinidad (padres, hijos, abuelos, hermanos, nietos, bisabuelos, tíos, sobrinos, bisnietos) segundo de afinidad (suegros, yernos, nueras, cuñados) primero civil (padres o hijos adoptivos)?</p> <p>59. ¿El control económico, el administrativo o el financiero es ejercido por: (primera, segunda, tercera generación)?</p> <p>61. ¿Existe un documento que regule las relaciones entre la familia, los asociados de la empresa y la empresa misma?</p> <p>62. ¿La Compañía cuenta con un documento que contenga un conjunto de medidas encaminadas a llevar cabo un plan de sucesión y retiro del socio o los socios fundadores de la Sociedad?</p> <p>64. La Sociedad ha implementado mecanismos y procedimientos encaminados a capacitar, preparar y generar las calidades, habilidades y condiciones necesarias a los posibles candidatos que podrían reemplazar al presidente o socio fundador en la compañía?</p> <p>65. ¿Han sido los candidatos evaluados por profesionales independientes, sin preferencias a priori o vínculos emocionales con los candidatos o varias ramas de la familia si las hubiere?</p> <p>67. Cuenta la sociedad con procedimientos documentados que permitan la realización de procesos de sucesión y reemplazo ante la ausencia y/o retiro de altos ejecutivos, Representantes Legales y Administradores de la compañía.</p>	

Anexo 2
Formato de
Verificación
de Mínimos
Legales

Formulario de Verificación de Mínimos Legales

La adopción de prácticas de Gobierno Corporativo impone la necesidad de que las empresas cumplan las normas imperativas del Código de Comercio sobre aspectos societarios. Por este motivo, son incluidos como anexos el Formato de Verificación de Mínimos Legales extraído del Formulario de Prácticas Empresariales de la Superintendencia de Sociedades y el Formato de Verificación de Mínimos Contables elaborado por la misma entidad. Con su inclusión se pretende que el empresario esté en capacidad de realizar su propio diagnóstico y pueda adelantar los correctivos requeridos para iniciar un proceso de implementación exitoso de las medidas propuestas en este documento.

	SÍ	NO
1. ¿La sociedad convocó a los socios a las reuniones con la antelación prevista en los estatutos o en su defecto en la ley? (ML) Artículo 181 del Código de Comercio		
2. ¿Los administradores y empleados de la compañía han representado a los asociados en las reuniones del Máximo Órgano Social celebradas? (ML) 185 Código de Comercio		
3. ¿Los administradores han votado los balances y cuentas de fin de ejercicio en las reuniones del máximo órgano social? (ML)185 Código de Comercio		
4. ¿La decisión con que fue aprobada la distribución de utilidades contó con una mayoría igual o superior al 78% del de las acciones, cuotas o partes de interés representadas en la reunión? (ML)155 Código de Comercio		
5. ¿Las actas de las reuniones del máximo órgano social han sido aprobadas y asentadas en el libro respectivo debidamente suscritas por el presidente y secretario, dentro del mes siguiente a su celebración? (ML) 189 y 431 Código de Comercio		
6. ¿Las acciones emitidas fueron colocadas de acuerdo con un reglamento de suscripción aprobado por el órgano correspondiente (junta Directiva salvo disposición estatutaria) (ML) artículo 385 Código de Comercio. SOCIEDADES POR ACCIONES ÚNICAMENTE.		
7. La compañía ha celebrado operaciones con las siguientes personas: a) El cónyuge o compañero permanente del administrador, o las personas con análoga relación de afectividad. b) Los ascendientes, descendientes y hermanos del administrador o del cónyuge del mismo. c) Los cónyuges de los ascendientes, de los descendientes y de los hermanos del administrador o del cónyuge del mismo. d) Los socios del administrador, en compañías que no tengan la calidad de emisores de valores, o en aquellas sociedades en las cuales dada su dimensión, el administrador conozca la identidad de sus consocios. Artículo 23, numeral 7° de la Ley 222 de 1995, Circular Externa 100-006 del 25 de marzo de 2008 de la Superintendencia de Sociedades (conflicto de interés por interpuesta persona)		
8. ¿Los administradores participan en sociedades o actividades análogas al objeto social de la compañía? (art 23, num 7 Ley 222 de 1995, Circular Externa 100-006 del 25 de marzo de 2008 de la Superintendencia de Sociedades).		
9. ¿Los administradores han solicitado autorizaciones para celebrar actos que superen sus atribuciones? (ML 196 Código de Comercio y artículo 23 num. 2 Ley 222 de 1995)		
10. ¿El máximo órgano social ha fijado las asignaciones de los administradores y si existe otra remuneración, asunción de gastos, prestaciones en especie, en general, distintas de lo aprobado por este órgano social? (numeral 4°, artículo 187 del C. Cio)		
11. ¿Los administradores presentaron su informe de gestión en la última reunión ordinaria celebrada.? (artículo 46, Ley 222 de 1995)		

		SÍ	NO
12.	¿El informe de gestión menciona expresamente las operaciones celebradas con los socios y con los administradores? (ML 47 Ley 222 de 1995)		
13.	¿La compañía exige a los administradores retirados que dentro del mes siguiente a la fecha en la cual se retiraron del cargo rindan cuentas de su gestión? (Artículo 45 Ley 222 de 1995)		
14.	¿Los administradores que a su vez tienen la calidad de asociados, han celebrado acuerdos en los cuales se comprometen a votar en igual o determinado sentido en la reunión del máximo órgano social? ML (70 Ley 222 de 1995)		
15.	¿Los administradores han enajenado o adquirido acciones de la misma sociedad en ejercicio de sus cargos, por si mismos o por interpuesta personas? (artículo 404 del Código de Comercio)		
16.	¿En la elección de los miembros a Junta Directiva se tiene en cuenta si los candidatos han aceptado un cargo directivo en otras Juntas Directivas? (ML artículo 202 del Código de Comercio).		
17.	¿Hay vínculos de parentesco entre miembros principales y/o suplentes de la junta directiva hasta el cuarto grado de consanguinidad, segundo de afinidad y primero civil? (art. 435 C. Cio).		
18.	¿Se han efectuado las reuniones ordinarias de la Junta Directiva previstas en los estatutos? numeral 2 art. 23 Ley 222 de 1995		
19.	¿Las actas de las reuniones han sido aprobadas y asentadas en el libro respectivo debidamente suscritas por el presidente y secretario, dentro de los quince (15) días siguientes a su celebración? (Circular Externa 100-006 del 25 de marzo de 2008)		
20.	¿La Junta Directiva sometió a consideración del máximo órgano social el informe de que trata el numeral 3 del artículo 446 del Código de Comercio? (ML)		

Anexo 3
Formato de
Verificación
de Mínimos
Contables

Guía de Mínimos Contables

	Tema	Responda colocando una "X" según corresponda a su caso.	
		SI	NO
4	A la fecha de la diligencia la sociedad lleva la contabilidad al día en los términos previstos en el artículo 56 del Decreto 2649 de 1993?		
	Los libros de comercio se llevan conforme a las normas legales?		
5	La sociedad ha concedido préstamos a los socios, accionistas, vinculados o particulares, y estos guardan una estrecha relación de medio a fin con el desarrollo del objeto social, conforme a lo estipulado por el Artículo 99 del Código de Comercio. Se encuentran respaldados con las garantías reales o personales y han sido fijadas las condiciones de tiempo, modo y lugar para el pago de la misma?		
6	Respecto de cada uno de los deudores, se ha realizado un estudio tendiente a determinar la recuperabilidad del saldo a su cargo y ha sido contabilizada la Provisión correspondiente para su protección, resultante de dicho estudio, conforme a lo ordenado por el Artículo 62 del Decreto 2649 de 1993 ?		
7	(Se advierte que la provisión fiscal de cartera del 5%-10%-15% ó 33%, no suple la realización del estudio técnico a que se refiere el Artículo 62 del citado Decreto).		
8			
9	La sociedad posee avalúos técnicos de una antigüedad menor de tres años, elaborados con los requisitos establecidos por el Artículo 64 del Decreto 2649 de 1993, modificado por el Art. 2 del Decreto 1536 de 2007, para aquellos bienes clasificados como Propiedades planta y equipos, con un valor neto en libros mayor de 20 salarios mínimos legales mensuales vigentes o totalmente depreciados, pero en uso y con un valor económico representativo y además se encuentran correctamente calculadas y contabilizadas las Valorizaciones o Provisiones, resultantes de comparar tales avalúos con el valor neto en libros de los bienes evaluados?		
10			
	Las sociedad deprecia sus Propiedades planta y equipos conforme a lo establecido por los incisos quinto, sexto y séptimo del Artículo 64 del Decreto 2649 de 1993 y demás normas y principios concordantes?		
	Las sociedad planeó y realizó la toma física de inventarios?		
	Han sido estimadas las Provisiones para el impuesto de renta, a que se refieren los Artículos 52 y 78 del		
	Se registran provisiones para atender las contingencias de pérdidas derivadas de los procesos litigiosos, conforme a los artículos 52 y 81 del Decreto 2649 de 1993?		
	La sociedad presenta mora en el pago de sus obligaciones en especial las relacionadas con los pagos fiscales y parafiscales ?(IVA, ICA, Retefuente, Renta , Salud, Pensión, Sena, ICBF y Cajas de Compensación)		

No.	Tema	Responda colocando una "X" según corresponda a su caso.	
		SI	NO
11	Si la sociedad tiene registrado intangibles, formados (crédito Mercantil, Know-how, verifique su origen), (solo es aceptado a determinadas sociedades de acuerdo con la ley 812 de 2003).		
12	De acuerdo con la verificación de los puntos anteriores, se estableció si la sociedad cuenta con los documentos soporte internos y externos, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 123 del Decreto 2649 de 1993.		
13	La sociedad tiene inscrito el revisor fiscal principal y suplente.		
14	Si la sociedad se encuentra incurso en alguna causal de disolución, conoce formalmente de ello el máximo órgano social?		
15	Habiendo sido informado el máximo órgano social de alguna causal de disolución de la sociedad, ha tomado las medidas conducentes para enervarla?		
16	La sociedad pagó en su totalidad el capital?		

Glosario

Salvo las definiciones aquí previstas, todos los términos utilizados en la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia, deben ser entendidos en el sentido que la Ley les da.

Conflictos de interés. Situación en la que se puede encontrar un administrador o un socio cuando no puede satisfacer simultáneamente el interés de la compañía y un interés propio o de un tercero que se relaciona con él.

Convocatoria. Comunicación por la cual la compañía informa a los miembros de un órgano colegiado sobre la realización de reuniones de dicho órgano.

Ejecutivo Principal. Se refiere a la persona que ocupa el cargo de mayor jerarquía de la compañía y que ejerce funciones de representación legal o de administración tales como presidentes y gerentes.

Enajenación Global de Activos. Por enajenación global de activos se entenderá lo previsto en el artículo 30 de la Ley 1258 del 2008.

Filiales o Subsidiarias. Por filiales y subsidiarias se entenderá lo previsto en el artículo 26 de la Ley 222 de 1995.

Grado de Afinidad. El parentesco por afinidad se refiere a la relación que existe entre una persona que está o ha estado casada y los consanguíneos de su marido o esposa. Una

persona está en primer grado de afinidad, con su cónyuge. Una persona está en segundo grado de afinidad, con los hijos de su marido o mujer fruto de una relación matrimonial o extramatrimonial anterior o con sus padres. Una persona está en tercer grado de afinidad con los hermanos de su cónyuge.

Grupos de interés. Es el conjunto de personas naturales o jurídicas cuyas características comunes permiten considerarlas como afectadas por el desarrollo de las actividades de la compañía y por las reglas de su gobierno. Dentro de los Grupos de Interés de una Compañía, además de los accionistas, se encuentran, entre otros, los clientes, los proveedores, los trabajadores, las autoridades supervisoras y la comunidad.

Incompatibilidades. Impedimento que surge durante el ejercicio de una función o cargo.

Indicador de gestión. Instrumento de medición cuantitativo del comportamiento de objetivos, metas y desempeño de una compañía, cuya magnitud o valor obtenido, al ser comparado con un referente que usualmente tiene relación con los objetivos o las metas previamente establecidas por la compañía, puede indicar una desviación sobre la cual se deberán tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

Inhabilidades. Defecto o impedimento para obtener o llegar a ejercer un cargo. Un ejemplo de

inhabilidad es la que establece el artículo 202 del Código de Comercio, en virtud de la cual un miembro de una Junta Directiva no puede ser designado o ejercer en forma simultánea un cargo directivo en más de cinco juntas, aun tratándose de sociedades matrices y sus subordinadas, siempre que los hubiera aceptado.

Máximo Órgano de Administración. Se refiere al órgano de dirección y administración de mayor jerarquía en las compañías. En las sociedades en que la dirección está separada de la administración, el Máximo Órgano de Administración suele tener el nombre de Junta o Consejo Directivo. En las sociedades en las que esta separación no existe es el Ejecutivo Principal.

Máximo Órgano Social. Se refiere al máximo órgano de decisión de una sociedad, constituido por los socios o accionistas, como las Juntas de Socios o Asamblea General de Accionistas.

Mayorías. Se refiere al número de cuotas, acciones o partes de interés que deben votar por una propuesta en el seno de la Junta de Socios o Asamblea General de Accionistas para que la misma sea aprobada.

Mediano Plazo. Para efectos de este documento, por mediano plazo se entenderá aquel período que tenga una vigencia superior a 1 año e inferior a 5 años.

Medios (convocatoria). Son las formas utilizadas por la compañía para invitar a los integrantes de un órgano colegiado para que asistan a las reuniones del mismo, tales como las cartas, avisos en prensa, llamadas telefónicas, correos electrónicos, publicaciones en la Web, comerciales televisivos o radiales, etc.

Órganos Societarios. Persona o conjunto de personas que, en un ámbito de competencia determinado, realizan tareas para el adecuado funcionamiento de la compañía.

Partes Vinculadas. Se consideran partes vinculadas las personas jurídicas o naturales relacionadas con los propietarios o los administradores de la compañía. Ejemplos de estas, respecto de las personas naturales, pueden ser:

- a) El cónyuge o compañero permanente o personas con análoga relación de afectividad como los novios, etc.
- b) Los padres, suegros, hijos, hijastros, hermanos y cuñados.
- c) Los padrastros, madrastras, yernos y nueras.
- d) Los socios del administrador en compañías que no sean emisoras de valores.

Ejemplos de estas, respecto de las personas jurídicas, pueden ser:

- a) Las sociedades que tengan la consideración de empresa del grupo, asociada o de un mismo conglomerado económico.
- b) Las sociedades que compartan algún miembro de Junta Directiva, salvo que éste no ejerza una influencia significativa en las políticas financiera y de explotación de ambas.
- c) La sociedad cuya propiedad se encuentra en manos de los accionistas de otra compañía.

Plan estratégico. Documento que establece los objetivos y las principales líneas de acción debidamente alineados con la misión y visión de la compañía. Un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Política de remuneración. Está conformada por los criterios dentro de los cuales se determina o se hace determinable la remuneración de los miembros de Junta Directiva, de los ejecutivos principales y del representante legal.

Presupuesto Anual. Previsión de gastos e ingresos para un lapso de un año, la realización de este presupuesto permite establecer un ordenamiento de prioridades.

Primer Grado Civil. Parentesco civil es el que resulta de la adopción, mediante la cual la Ley establece que el adoptante o la adoptante, su cónyuge, compañera o compañero permanente y el adoptivo tienen relaciones de padre, de madre y de hijo.

Protocolo de Familia. Conjunto de disposiciones adoptadas en virtud de un contrato entre miembros de una misma familia empresaria, que se plasman en un documento y que tienen como finalidad regular las relaciones de la familia y la empresa para garantizar su perdurabilidad en el largo plazo.

Quórum. Se refiere al número de cuotas, acciones o partes de interés que deben hallarse presentes o representadas para que se constituya la Junta de Socios o la Asamblea General de Accionistas o para que esta pueda deliberar sobre asuntos sometidos a su consideración.

Regulación Interna. La constituyen los estatutos de la compañía, los reglamentos internos, código de buen gobierno y demás documentos formalizados por la sociedad

por medio de los cuales se determinan las reglas de funcionamiento de la sociedad y de sus órganos.

Riesgo. La oportunidad de que suceda algo que tendrá impacto en los objetivos.¹

Sistemas de Control Interno. Proceso desarrollado por los órganos de administración diseñado para proporcionar seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la Información Financiera.
- Cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables.

Sociedad de Familia. Sociedad en cuyo Máximo Órgano Social o Máximo Órgano de Administración están presentes o representadas personas naturales que estén ligadas entre sí por un grado de parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad, único civil y tercero de afinidad, que en su conjunto controlen la sociedad.

Vínculos de Consanguinidad. La consanguinidad es la relación que existe entre las personas que descienden de un mismo tronco, que están unidas por los vínculos de la sangre². Los grados de consanguinidad entre dos personas se cuentan por el número de generaciones. Así, por ejemplo, el nieto está en segundo grado de consanguinidad con el abuelo, y los primos hermanos en cuarto grado de consanguinidad entre sí.

1. Norma Técnica Colombiana 5254 del 2006