

# Contaduría Pública



# Estado actual de prácticas de gobernanza en las corporaciones del departamento Quindío, Colombia<sup>1</sup>

## ***Actual state of governance practices in the Quindío, Colombia, department corporations***

Olga Inés Ceballos\*  
Luz Amparo Mejía Castellanos\*\*  
Deicy Arango Medina\*\*\*

### Artículo de investigación

**Recepción:** 15 de octubre de 2019  
**Aceptación:** 20 de febrero de 2020

### Como citar este artículo

Ceballos, O; Mejía, L. y Medina, D. (2019). Estado actual de prácticas de gobernanza en las corporaciones del departamento del Quindío, Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas* 1(2), pp. 41-73. Recuperado a partir de: <http://cipres.sanmateo.edu.co/index.php/rcca>

---

<sup>1</sup>Este artículo de investigación presenta parte de los resultados del macro-proyecto denominado Caracterización de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo en las organizaciones empresariales del departamento del Quindío, del grupo de investigación la Función Financiera en las Organizaciones del Departamento del Quindío. Las autoras hacen un reconocimiento especial de los estudiantes Jhilmar Felipe Ruiz y José Hernando Cardozo del Programa de Contaduría Pública de la Universidad del Quindío.

\*Ms. Docente investigador en la Universidad del Quindío. Correo electrónico: ceballos@uniquindio.edu.co – oiceballos@hotmail.com

\*\*Ms. Docente investigador en la Universidad del Quindío. Correo electrónico: luza@uniquindio.edu.co – luzamejiac2017@hotmail.com

\*\*\*Ms. Docente investigador en la Universidad del Quindío. Correo electrónico: darango@uniquindio.edu.co – juandeicy@yahoo.com.

## Resumen:

Este artículo expone los resultados del diagnóstico realizado al estado actual de la implementación de buenas prácticas de gobernanza en las Corporaciones que pertenecen al sector solidario en el departamento del Quindío, Colombia. Para ello, se efectúa una contextualización en cuanto a su estructura y clasificación; posteriormente, se identifican los códigos emitidos a nivel internacional y nacional, relacionados directamente con el sector. Esto permite obtener datos confiables y un análisis en detalle sobre el tema, necesario para el desarrollo de las políticas de control sobre las organizaciones; contribuye a proponer acciones de mejora como valor agregado, no solo para el sector solidario, sino para los segmentos que dinamizan la economía del país. Lo anterior se obtiene a través del diseño y aplicación de un instrumento de medición que permite identificar, analizar y determinar componentes y procesos significativos en las buenas prácticas de gobierno corporativo.

**Palabras clave:** Gobernanza; código; corporaciones; gobierno corporativo; sector solidario.

## Abstract:

This article exposes the results of the diagnosis made to the current state of the implementation of good governance practices in the corporations that belong to the solidarity sector in the department of Quindío – Colombia. For this, a contextualization was carried out, regarding its structure and classification; subsequently, the codes issued at international and national level, directly related to the sector, were identified. This allowed to obtain reliable data and a detailed analysis on the subject, which is necessary for the development of control policies on organizations; contributing to propose improvement actions as added value, not only for the solidarity sector, but for the segments that boost the country's economy. The achievement of the above was obtained through the design and application of a measuring instrument that allowed identifying, analyzing and determining significant components and processes in good corporate governance practices.

**Keywords:** Governance; code; corporate governance; corporations; solidarity sector.

## Introducción

Colombia, en todos los escenarios, cursa actos de corrupción; es necesario conocer en detalle la estructura, funcionamiento y reglamentación inherente a la creación de entidades con el desarrollo de gobierno corporativo dentro de sus principios y en todas las organizaciones que componen el sector económico nacional. Por otro lado, se hace un recorrido histórico a nivel mundial, con el propósito de identificar los códigos de gobierno corporativo emitidos en los diferentes países para todo tipo de compañías, con miras a fortalecer los sistemas de gestión, control y administración hasta llegar al orden nacional, particularmente al sector sin ánimo de lucro.

El gobierno corporativo es un mecanismo desarrollado en respuesta a los actos de corrupción presentados por los órganos directivos en las organizaciones a nivel mundial, durante los últimos años. Puede definirse según el autor Danel (citado por Dukón, 2014) como “el conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la organización” (p.11); tiene como finalidad diseñar, medir y controlar la toma de decisiones, proteger al inversionista minoritario, ejercer transparencia en la información, entre otros beneficios. Algunas veces no se les presta la atención que requieren a las anteriores funciones y pueden ser direccionadas a incrementar la corrupción por falta de seguimiento de los grupos de interés.

En el departamento del Quindío, se desconoce el estado actual de las prácticas de buen gobierno que realizan las corporaciones del sector solidario. Esto motiva a realizar un estudio que refleje el comportamiento de los procesos a nivel local. Para el desarrollo de esta investigación, se tiene en cuenta la carta circular número (No) 005 de 2013 (Superintendencia de la Economía Solidaria 2013). Promueve aspectos de buenas prácticas de gobernanza que deben ser instaurados de forma voluntaria, las teorías administrativas afines con los conceptos de agencia, servidor, dependencia de los recursos, stakeholders; además, de los modelos anglosajón, europeo y japonés, desarrollados frente al tema y la normatividad emitida en Colombia para estas entidades. Dichas tendencias fueron punto de partida para proponer planes de mejora en aquellas acciones que requieren inclusión de oportunidades; con la confiabilidad de incrementar la implementación de las buenas prácticas de gobierno corporativo.

## Metodología

La primera fase de esta investigación fue documental, mediante el método deductivo, basado en el análisis de los principios generales sobre las buenas prácticas de gobierno corporativo en diferentes tipos de organizaciones a nivel mundial, y llevadas al contexto nacional y departamental. A partir de la información obtenida, en una segunda etapa se diseñó y aplicó un instrumento, denominado “Diagnóstico de la implementación de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo en entidades del sector solidario del Departamento del Quindío, adaptado a las Corporaciones”. La encuesta, compuesta por 57 preguntas basadas en cinco (5) componentes principales: gobierno corporativo, roles y responsabilidades, ambiente de control, transparencia e información financiera y no financiera y, finalmente, código de conducta. Además, fue fundamentada en la carta circular externa No 005 de marzo de 2013 emitida por la Superintendencia de la Economía Solidaria de Colombia (2013).

La encuesta fue diligenciada por 17 corporaciones activas del sector solidario y con el registro mercantil renovado, de acuerdo con la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Armenia en el año 2018. Por último, se realizó un análisis con la información recopilada sobre el estado actual de las buenas prácticas de gobierno corporativo en las corporaciones del sector solidario del Departamento del Quindío.

### **La estructura y la reglamentación relacionada con la creación y funcionamiento del sector solidario en Colombia.**

Las corporaciones son organizaciones del sector de la economía solidaria; son entes jurídicos sin ánimo de lucro que surgen de un acuerdo de voluntades entre dos (2) o más personas. Estas, vinculadas mediante aportes en dinero, especie o actividad, en orden a la realización de un fin de beneficio social gremial o de utilidad común (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias 2013).

### **Sector solidario en Colombia.**

Las diferentes entidades existentes se pueden agrupar en tres (3) sectores, de acuerdo con características económicas, sociales y culturales. Las empresas estatales se agrupan en el sector público; las con ánimo de lucro en el sector privado y, en el sector solidario, aquellas caracterizadas

por el trabajo asociativo y redistribución de sus excedentes, en beneficio de sus asociados, con prácticas basadas en la solidaridad (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, 2017). Lo anterior se compendia en la Figura 1.

*Figura 1.* Estructura del Sector Solidario en Colombia.



Fuente: Elaboración propia.

### ***Organizaciones de economía solidaria.***

La Ley 454 de 1998 (Congreso de la República, 1998) define a la economía solidaria como el sistema socioeconómico, cultural y ambiental; lo conforma un conjunto de grupos sociales organizados en formas asociativas y se caracterizan por la realización de actividades solidarias, democráticas y humanistas en las que la autogestión es un eje de su accionar. La Tabla 1 resume las características particulares de cada una de las entidades económicas solidarias, según la normativa que las rige.

**Tabla 1.** Características particulares de las organizaciones de economía solidaria.

ENTIDAD	CARACTERÍSTICAS PARTICULARES
<b>Cooperativas</b>	Regidas por la Ley 79 de 1988 (Congreso de la República, 1999), y la Ley 454 de 1998 (Congreso de la República, 1999). Es cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa. Creada con el objeto de producir o distribuir, conjunta y eficientemente, bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.
<b>Fondos de Empleados</b>	Entidad perteneciente al sector de la economía solidaria, de derecho común, sin ánimo de lucro; constituida por personas libres, trabajadoras dependientes y subordinados de la misma empresa, que ofrecen servicios de crédito a costos mínimos. Regidos por la Ley 79 de 1988, la Ley 454 de 1998, el Decreto reglamentario 1481 de 1989, la Ley 1391 de 2010, el Decreto 344 de 2017 y demás normas aplicables a su condición de empresa privada.
<b>Asociaciones Mutuales</b>	Son organizaciones privadas sin ánimo de lucro; constituidas para fomentar la ayuda recíproca entre sus miembros, satisfaciendo sus necesidades mediante la prestación de servicios que contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida. Se rigen por el Decreto 1480 de 1989 (Presidencia de la República de Colombia, 1998), la Ley 454 de 1998 (Presidencia de la República de Colombia, 1998) y demás normas aplicables a su condición de empresa privada.

Fuente: Elaboración propia.

### ***Organizaciones solidarias de desarrollo.***

Son aquellas formas de asociatividad solidaria sin ánimo de lucro que construyen y prestan bienes y servicios para el beneficio social; emplean bienes y servicios privados o gubernamentales; dirigen su accionar principalmente hacia terceros, comunidades y la sociedad en general. La finalidad de su constitución es ejercer la solidaridad de adentro hacia fuera principalmente (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, 2017). La Tabla 2 resume las características particulares de cada una de las entidades solidarias de desarrollo, según la normativa que las rige.

**Tabla 2.** Características particulares de las organizaciones solidarias de desarrollo.

ENTIDAD	CARACTERÍSTICAS PARTICULARES
<b>Fundaciones</b>	Es una persona jurídica que nace de la voluntad de una o varias personas naturales o jurídicas. Su finalidad es propender por el bienestar común bien sea de un sector, un gremio en particular o toda la comunidad. Se rige por el Código Civil, artículo 633, la Ley 80 de 1993, la Ley 22 de 1987, la Ley 52 de 1990, los Decretos 1407/91, 2035/91, 525/90, el Decreto Distrital 091/87 y demás normas aplicables a su condición de empresa privada.
<b>Voluntariado</b>	Es una fuerza social solidaria, libre, decidida, soberana, comprometida, cívica, ciudadana, de participación; constituida por acciones individuales o asociativas y dirigidas al apoyo de soluciones de problemas humanos. El voluntariado se rige por la Ley 720 de 2001 (Congreso de la República, 2001), el Decreto reglamentario 4290 de 2005 y demás normas aplicables a su condición de voluntariado.
<b>Asociaciones y Corporaciones</b>	Entes jurídicos sin ánimo de lucro que surgen de un acuerdo de voluntades entre dos (2) o más personas vinculadas mediante aportes en dinero, especie o actividad, en orden a la realización de un fin de beneficio social gremial o de utilidad común (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, 2017). Se rigen por el artículo 38 de la Constitución Política de Colombia, la Ley 22 de 1987, el Decreto 1318 de 1988, el artículo 633 del Código Civil, la Ley 52 de 1990, la Ley 80 de 1993, el Decreto 2150 de 1995, el Decreto 427 de 1996, el Decreto 1529 de 1990, el Decreto Distrital 059 de 1991 y del Decreto 535 de 1990, los Decretos 1407/91, 2035/91, el Decreto Distrital 091/87 y demás normas aplicables a su condición de empresa privada.

Fuente: Elaboración propia.

## **Códigos de gobierno corporativo emitidos a nivel nacional e internacional, relacionados con las corporaciones del sector solidario.**

### ***Códigos de gobierno corporativo a nivel Internacional.***

De acuerdo con el Instituto Europeo de Gobierno Corporativo (ECGI), hasta septiembre 30 del 2018 se han emitido 575 códigos de gobierno corporativo en todo el mundo; Europa con 326 códigos (principal aportante),

seguidos por Asia con 92 y África con 52. De igual manera, el idioma predominante de estos códigos es el inglés con 541 códigos, seguido por el francés con 62 y el español con 32 (ECGI, 2018).

### ***Código de buen gobierno emitido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).***

En 2004 se realiza la primera revisión de estos principios; en “la primera década del actual siglo se dio un boom de los códigos de gobierno corporativo” (Grass, et al., 2018). Posteriormente, en el año 2015, se ejecuta la última revisión a profundidad con el G20 de estos principios. Estos presentaron algunas falencias detectadas gracias a las crisis financieras mundiales durante los últimos tiempos (OCDE, 2016). Por tal motivo, los principios presentaron algunas modificaciones como se describe en la Tabla 3.

**Tabla 3.** Principios de buen gobierno emitidos por la OCDE.

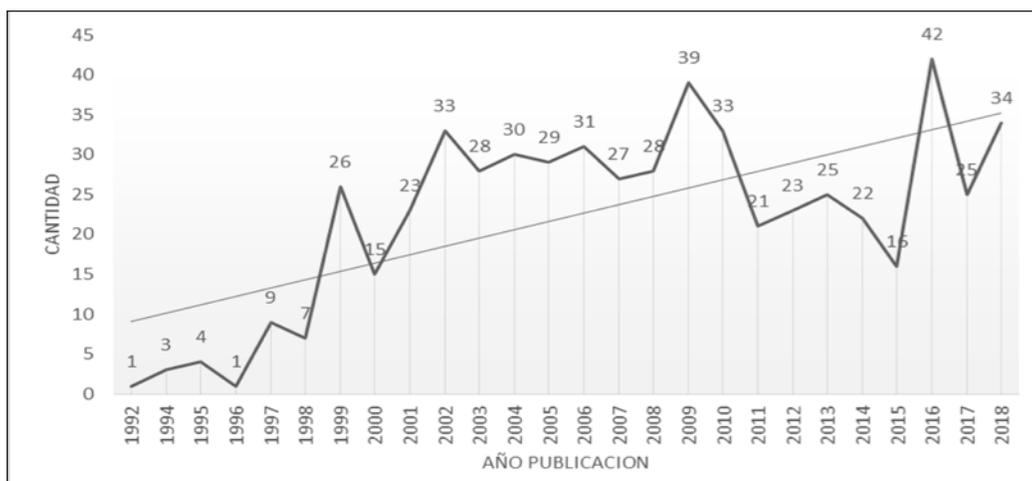
PRINCIPIOS	DESCRIPCION
<b>Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo</b>	El marco de gobierno corporativo promoverá la transparencia y la equidad de los mercados, así como la asignación eficiente de los recursos. Será coherente con el Estado de Derecho y respaldará una supervisión y una ejecución eficaces.
<b>Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave</b>	El marco del gobierno corporativo protegerá y facilitará el ejercicio de los derechos de los accionistas. Garantizará el trato equitativo a todos ellos, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos tendrán la posibilidad de reparar las violaciones de sus derechos de forma eficaz.
<b>Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios</b>	El marco del gobierno corporativo debe proporcionar incentivos sólidos a lo largo de toda la cadena de inversión y facilitar que los mercados de valores funcionen de forma que contribuya al buen gobierno corporativo.

<p><b>El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo</b></p>	<p>El marco de gobierno corporativo reconocerá los derechos de los actores interesados que disponga el ordenamiento jurídico o se estipulen de mutuo acuerdo. Además, fomentará la cooperación activa entre éstos y las sociedades, con vistas a la creación de riqueza y empleo; así como a la sostenibilidad de empresas sólidas desde el punto de vista financiero.</p>
<p><b>Divulgación de información y transparencia</b></p>	<p>El marco del gobierno corporativo garantizará la comunicación oportuna y precisa de todas las cuestiones relevantes relativas a la empresa (incluida la situación financiera, los resultados, la propiedad y sus órganos de gobierno).</p>
<p><b>Las responsabilidades del consejo de administración</b></p>	<p>El marco para el gobierno corporativo debe garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección por parte del Consejo y la rendición de cuentas ante la empresa y los accionistas.</p>

**Fuente:** OCDE, "Principios de Gobierno Corporativo OECD, 2004.

En la Figura 2 está graficado el compendio de la cantidad de códigos de buen gobierno, emitidos durante los últimos 20 años.

**Figura 2.** Cantidad de códigos de buen gobierno emitidos por año.



**Fuente:** Elaboración propia.

### ***Códigos de gobierno corporativo a nivel nacional.***

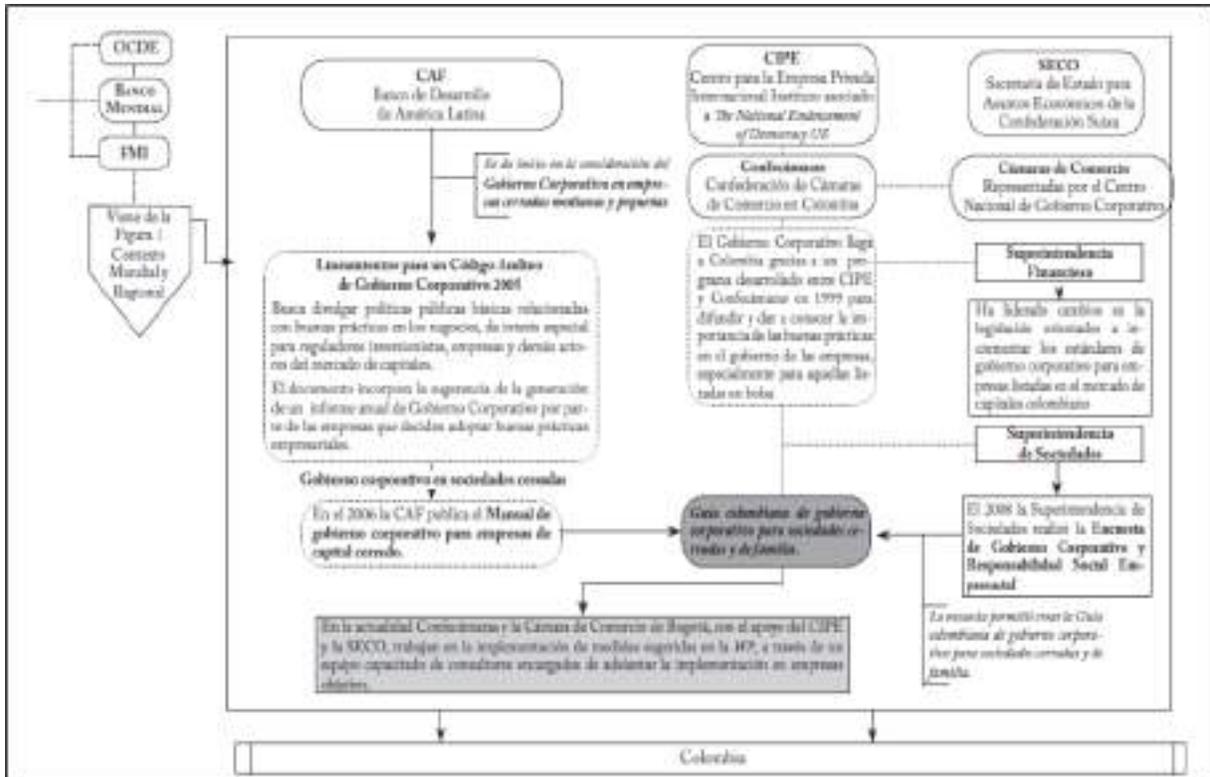
En América latina los problemas presentados dentro de las organizaciones no son iguales que en otras partes del mundo. Esto, a causa de que “el Gobierno Corporativo de los mercados emergentes es distinto al de los mercados desarrollados (especialmente los anglosajones)” (Grass, et al., 2018).

Colombia debe contar con las herramientas que ayuden a las organizaciones locales a consolidarse en los mercados nacionales e internacionales. El gobierno corporativo comienza a presentar las primeras regulaciones con la emisión de la Ley 222 de 1995 (Congreso de la República, 1995). Allí se realizan las modificaciones al Código de Comercio en su libro II; dicta disposiciones sobre los derechos de los accionistas, calidad de la información financiera, protección de terceros y responsabilidades de los administradores y juntas directivas. Así, genera el comienzo de un amplio marco normativo sobre gobierno de las empresas dispersos en varias normas mercantiles.

Colombia está dentro del proceso de adhesión para pertenecer al selecto grupo de países que conforman OCDE, desde el año 2013. Logra su aceptación en el año 2018, como el país número 37 de este organismo, manifestado de manera oficial en el 2019. Para lo anterior, el gobierno cumple con algunas recomendaciones como la tributación, el sistemas de pensión y la implementación de buenas prácticas públicas (entre ellas las de gobierno corporativo).

La Figura 3 ilustra el resumen a nivel Colombia. Este diagrama de flujo permite entender el proceso llevado a cabo para la emisión de los

**Figura 3.** Participación de organismos multilaterales en el desarrollo de Gobierno Corporativo en Colombia.



**Fuente:** Trujillo & Guzmán, "Hacia la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en Sociedades Cerradas", 2012.

códigos anteriormente mencionados, de manera clara.

## **Análisis de resultados**

Buenas prácticas de gobierno corporativo en las corporaciones del sector solidario en el departamento del Quindío.

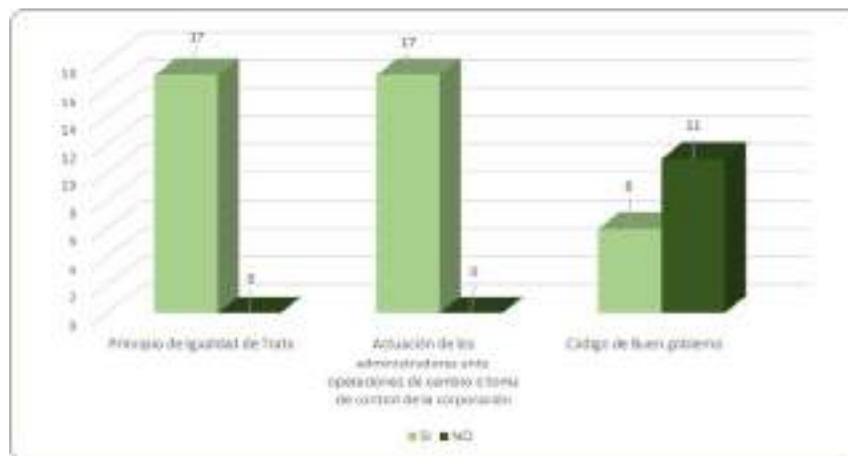
El instrumento de medición aplicado para identificar las buenas prácticas del gobierno corporativo, permite conocer el estado actual de implementación de las buenas prácticas de gobierno corporativo en el sector solidario. A continuación, se analizan los resultados obtenidos al

aplicar el instrumento para cada componente:

### **Componente 1: Gobierno corporativo.**

La gobernabilidad corporativa responde a la voluntad autónoma de la persona jurídica de establecer principios para ser más competitiva y dar garantías a todos los grupos de interés. El componente propuesto aborda temas como órganos de gobierno y control, los asociados, sus deberes y sus

**Figura 4.** Componente gobierno corporativo.



**Fuente:** Elaboración propia.

derechos. Así, los resultados de su implantación se observan en la Figura 4:

El indicador “Principio de igualdad de trato” busca identificar las condiciones de igualdad en términos de los derechos y deberes en que son tratados los miembros (asociados o corporados) de las corporaciones. Estos deben estar plasmados dentro de los estatutos sociales de la organización. El 100% de las corporaciones encuestadas tienen estipulados los derechos y deberes de los corporados dentro de sus estatutos sociales.

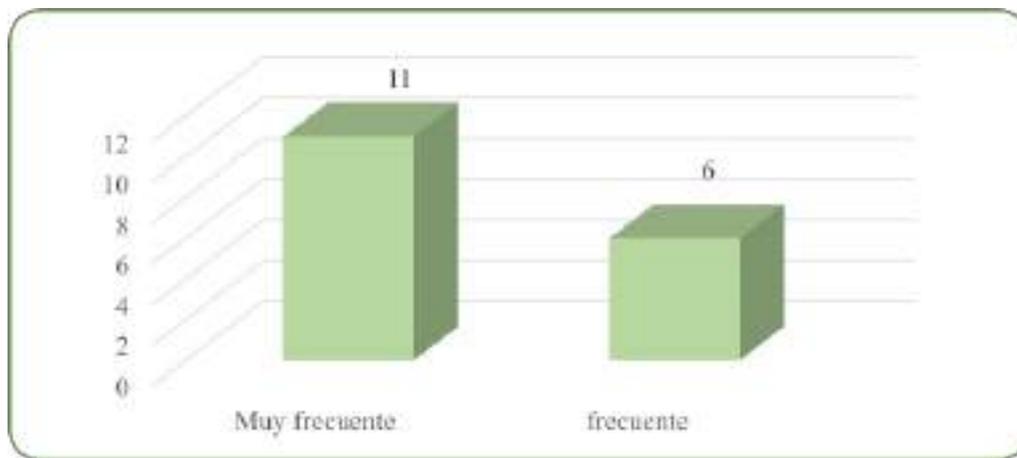
El siguiente indicador “Actuación de los administradores ante operaciones de cambio o toma de control de la corporación” busca conocer el grado de participación de los corporados en temas relacionados con la elección y gestión de los miembros de los consejos de administración; junta de vigilancia u órganos que hagan sus veces; así como también de los comités creados por la asamblea. En el 100% de las corporaciones encuestadas, los corporados tienen una participación activa en la elección y gestión de los miembros de los consejos de administración, junta de vigilancia u órganos

que hagan sus veces.

En relación con el indicador “código de buen gobierno”, este identifica si la corporación tiene un código de buen gobierno establecido. El 65% de las corporaciones restantes desarrollan algunas prácticas de buen gobierno de una forma empírica aunque no lo tengan documentado.

En cuanto a la medida para el indicador relacionado con la información y comunicación de los corporados, pretende establecer el grado de comunicación e información que se les brinda. Lo anterior, además de su frecuencia en temas como derechos y deberes propios, requisitos para participación en el consejo de administración, junta de vigilancia u órgano, estado actual de la organización y tratamiento de los excedentes, beneficios y programas sociales que oferta la entidad. En la Figura 5, se puede evidenciar

**Figura 5.** Información y comunicación de los corporados.



**Fuente:** Elaboración propia.

la valoración que los encuestados otorgaron.

En resultados obtenidos se puede corroborar que el 100% de las corporaciones encuestadas expresan dar información oportuna y clara a los corporados, al momento de su vinculación sobre los derechos y deberes propios. También les dan a conocer los excedentes, beneficios y programas sociales a que tienen derecho y solo el 6% de estas no ofrecen ningún tipo de información. Por otra parte, el 65% de las organizaciones informan de manera muy frecuente acerca de la situación, evolución y

futuro previsible de la organización de forma plena y en tiempo oportuno.

### **Componente 2: Roles y responsabilidades.**

Este componente responde a la actuación de cada uno de los miembros involucrados con la organización desde el órgano máximo de autoridad como es la Asamblea General. Establece las responsabilidades y funciones; así mismo determina la estructura, conformación, periodo de reuniones y perfil de los miembros del consejo de administración u órgano que haga sus veces, deberes, funciones generales, prohibiciones entre

**Tabla 4.** Indicadores de roles y responsabilidades.

<b>CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DE ROLES Y RESPONSABILIDADES</b>	<b>SI</b>	<b>NO/NO APLICA</b>
Funciones y competencias asamblea general	16	1
Decisiones que involucran temas trascendentales	13	4
Reglamento de la Asamblea General de Asociados-Accionistas	16	1
Convocatoria de la Asamblea	16	1
Funciones de la Junta Directiva	17	0
Reglamento de la Junta Directiva - Consejo de Administración	10	7
Conformación de la Junta Directiva-Consejo de Administración	8	9
Retribución de los miembros de la Junta Directiva - Consejo de administración	0	17
Funcionamiento de la Junta Directiva	11	6
Organización de la Junta Directiva	11	6
Funciones de la Junta De Vigilancia	2	15
Reglamento de la Junta De Vigilancia	2	15
Retribución de los miembros de la Junta De Vigilancia	0	17
Funcionamiento de la Junta De Vigilancia	2	15
El Revisor Fiscal se encuentra dentro de la estructura de control interno	2	15
Exigencia de requisitos para el nombramiento de Revisor Fiscal	8	9
Presentación del plan de trabajo definido por el Revisor Fiscal	6	11

**Fuente:** Elaboración propia.

otras. Dichos resultados están compilados en la Tabla 4, a continuación.

De acuerdo con el diagnóstico realizado, y los resultados de la Tabla 4, se determina que en el 94% de las corporaciones, las funciones y competencias de la Asamblea General de Asociados se encuentran establecidas de una forma clara en los estatutos de la organización. Por otro lado, en el 76% de las corporaciones las decisiones que involucran temas trascendentales como la aprobación de normativa o decisiones que puedan causar conflictos de interés, aumento de capital, liquidación, fusión, escisión, o transformación de la organización, entre otras. Son tomadas única y exclusivamente por la Asamblea General de Asociados; en el 24% restante, las decisiones son delegadas en la junta directiva o consejo de administración de la sociedad.

Con respecto a la periodicidad de las reuniones ordinarias y, caso tal sea necesaria una reunión extraordinaria, en el 94% de las corporaciones encuestadas, este aspecto se encuentra debidamente especificado dentro de los estatutos sociales de la entidad. Esta medida pretende establecer parámetros en cuanto a la convocatoria de las reuniones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General de Asociados, de forma tal que estas se realicen aplicando los procedimientos relacionados con la utilización de los medios electrónicos de comunicación, redes sociales, o por el medio más expedito posible.

El 94% de las corporaciones convocan las reuniones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General de Asociados, a través del medio de comunicación más expedito posible; bien sean los medios electrónicos de comunicación o las redes sociales. No obstante, el 6% hace la convocatoria a través de escritos en cartelera. Esta medida busca establecer si las corporaciones cuentan con junta directiva, consejo de administración u órgano equivalente que haga sus veces dentro de su estructura organizacional.

La aplicación del instrumento permite evidenciar que el 100% de las corporaciones encuestadas manejan la figura de la junta directiva, consejo de administración o un órgano equivalente que haga sus veces dentro de su arquitectura organizacional.

A través de esta medida se busca determinar si en las corporaciones se cuenta con un reglamento interno adicional a lo dispuesto en los estatutos de la sociedad para el funcionamiento de la junta directiva; donde se establezcan los deberes generales, funciones y las prohibiciones. Dentro de las corporaciones encuestadas, el 59% de ellas cuenta con un reglamento interno, adicional a lo dispuesto en los estatutos de la sociedad para el funcionamiento de la junta directiva, donde se establecen los deberes generales, funciones y las prohibiciones. El 41% restante solo se ciñe a lo que se encuentre plasmado en

los estatutos de la organización.

El 47% de las corporaciones tienen claramente identificados y establecidos los requisitos que deben acreditar todos aquellos miembros que pertenezcan a la junta directiva, consejo de administración u órgano que haga sus veces. En esta medida se indaga acerca de la contraprestación económica por los servicios prestados, recibida por los miembros de la junta directiva, consejo de administración u órgano que hiciera sus veces. Como se evidencia en la investigación el 100% de las corporaciones los miembros principales que conforman la junta directiva, consejo de administración u órgano equivalente, no reciben contraprestación alguna aprobada por la Asamblea General de Asociados en retribución por sus servicios.

El indicador organización de la junta directiva, busca determinar si en la junta directiva de las corporaciones encuestadas existe un miembro ajeno a los asociados o corporados de la organización. Del total de las corporaciones encuestadas, el 65% manifiesta contar con al menos un miembro independiente dentro de los miembros de su junta directiva. Además, a través de esta medida se identifica la existencia de una figura dentro de las corporaciones conocida como junta de vigilancia. Dicha figura tiene como rol principal la realización del control social en la organización.

Como se observa en los resultados de la Tabla 4, solo el 12% de las corporaciones cuentan con la junta de vigilancia, así como el reglamento donde establecen los deberes generales, funciones y prohibiciones de la misma. Este indicador mide la retribución económica que reciben los miembros que conforman la junta de vigilancia en contraprestación por sus servicios relacionados con el control social dentro de la organización. Además, en el 12% de las corporaciones, los miembros de la junta de vigilancia no reciben contraprestación alguna por los servicios prestados; en el 88% restante la medida no tiene aplicabilidad, por la carencia de la figura de la junta de vigilancia. En cuanto al tiempo máximo de duración establecido para los miembros de la junta de vigilancia dentro de la corporación, el 12% expresan tener determinado este periodo.

En lo referente al gerente o representante legal de la corporación, se encuentran definidas políticas internas de independencia de la junta de vigilancia, u órgano de control social, frente a la gerencia y al consejo de administración o quien haga sus veces; el 12% de las corporaciones encuestadas manifiestan dicha independencia. En cambio, el 88% restante no existe forma de aplicar la medida por la carencia de la figura de la junta de vigilancia.

Del mismo modo, en el 71% de las corporaciones, hay un proceso claramente definido para la elección del gerente o representante legal de la organización. El 88% de estas cuentan con un reglamento interno donde establecen los deberes y obligaciones generales, prohibiciones, inhabilidades e incompatibilidades del gerente general o el que haga sus veces. Además, el 29% de las corporaciones encuestadas no cuentan con un plan de sucesión y retiro del gerente, o quien haga sus veces, dentro de un proceso formal y documentado.

Es de resaltar que el 94% de las corporaciones encuestadas manifiestan no manejar algún tipo de póliza o seguro de responsabilidad civil para directores y/o administradores. Por otro lado, en el 24% de las corporaciones objeto de estudio de este trabajo, el gerente o representante legal tiene cierto tipo de relación simultánea como ejecutivo, miembro de consejo de administración, u órgano que haga sus veces; en juntas de vigilancia, comités de control social y como asesor o empleado de otras organizaciones solidarias con las que sean competidoras.

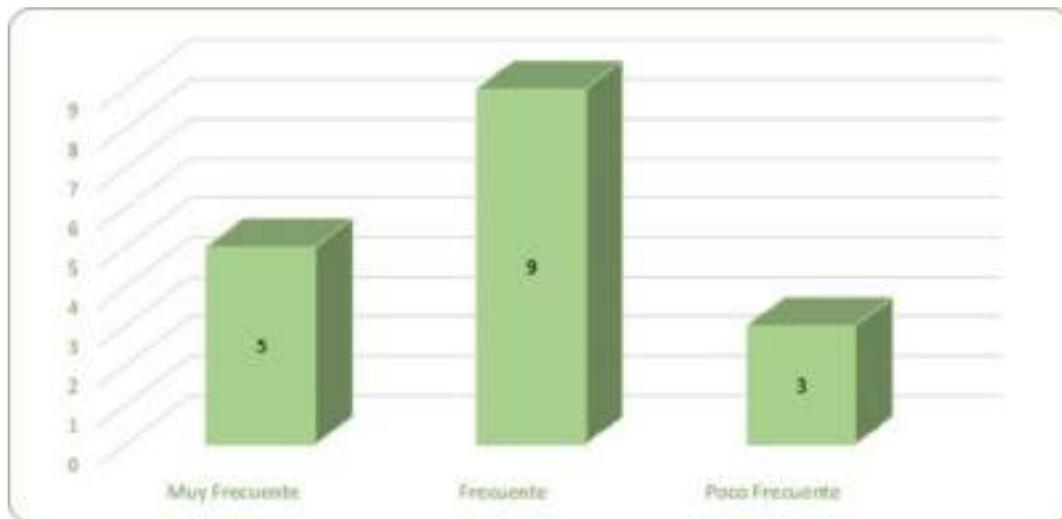
El indicador relacionado con el revisor fiscal mide lo referente a la figura del revisor fiscal, en las organizaciones de primer nivel y en aquellas que voluntariamente así lo decidan, en aras de propender por un control de alta calidad. En beneficio del buen gobierno, los revisores fiscales juegan un papel trascendental en dichos aspectos. Dentro de las corporaciones del sector solidario encuestadas, el 47% manifiesta tener la figura de la revisoría fiscal como cimiento principal de su estructura de control interno de alta calidad.

Otro aspecto analizado es el proceso definido para la elección del revisor fiscal, así como los requisitos y calidades que deba poseer el profesional aspirante al cargo; se evidencia que el 35% de las corporaciones tienen definido dicho proceso. Ahora bien, en el 47% de las corporaciones, el consejo de administración (o quien haga sus veces), el gerente o representante legal, exige al revisor fiscal un plan de trabajo previamente definido. De igual manera, solicitan informes de los hallazgos más relevantes, el cumplimiento de las responsabilidades legales y estatutarias y demás funciones que este tenga asignadas.

El indicador "reglamento de la asamblea general de asociados y accionistas" establece parámetros relacionados con la medición de la frecuencia de evaluación del manual. Esto es, el mecanismo donde se establece la elección, remoción, asignación salarial y demás apropiaciones sobre la junta directiva, consejo de administración u órgano que haga sus

veces por parte de la asamblea general de accionistas. Adicionalmente, la medida busca establecer si la organización establece la periodicidad de las reuniones ordinarias de la asamblea general y determina en cuáles casos es necesaria una reunión extraordinaria dentro de los estatutos. Estos

**Figura 6.** Reglamento de la asamblea general de asociados-accionistas.



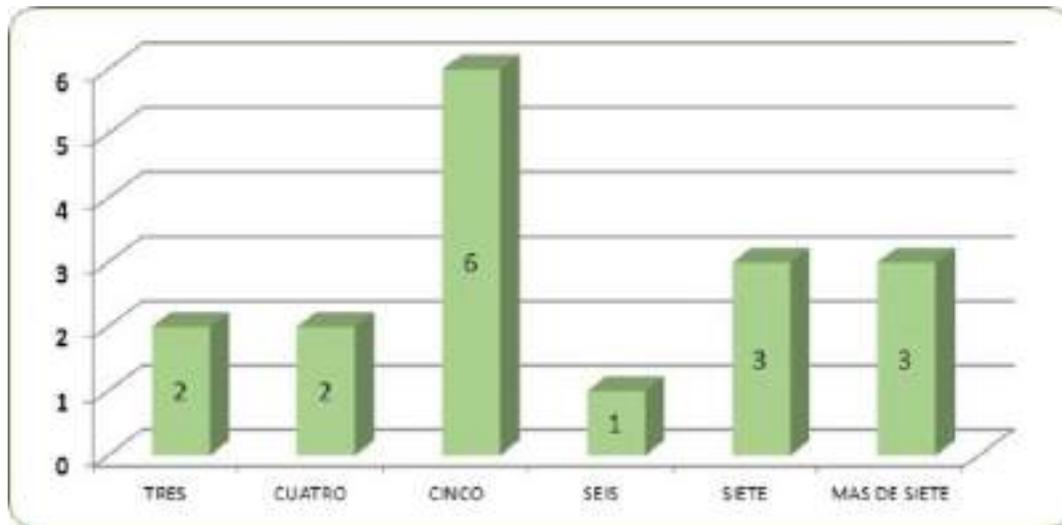
**Fuente:** Elaboración propia.

resultados que se presentan en la Figura 6.

Es posible argumentar que el 29% de las corporaciones objeto de estudio evalúan el mecanismo donde establecen la elección, remoción, asignación salarial, y demás apropiaciones, sobre la junta directiva; en el 53% de los casos se hace de forma frecuente. Es importante destacar que en el 18% de las corporaciones, la evaluación del manual se realiza de forma poco frecuente por parte de la Asamblea General de Asociados o corporados.

La conformación de la junta directiva, consejo de administración, u órgano que haga sus veces, debe estar conformada o estructurada, de acuerdo con los estatutos y bajo los principios de economía y eficiencia. Además, debe contar con un número impar de miembros principales, en lo posible, no superior a siete (7) principales, con sus respectivos suplentes; deben ser acreditados por las personas que opten por ser miembros de la junta directiva. En la Figura 7 se evidencia el comportamiento, en cuanto a la conformación de la junta directiva,

**Figura 7.** Conformación de la junta directiva-consejo de administración.



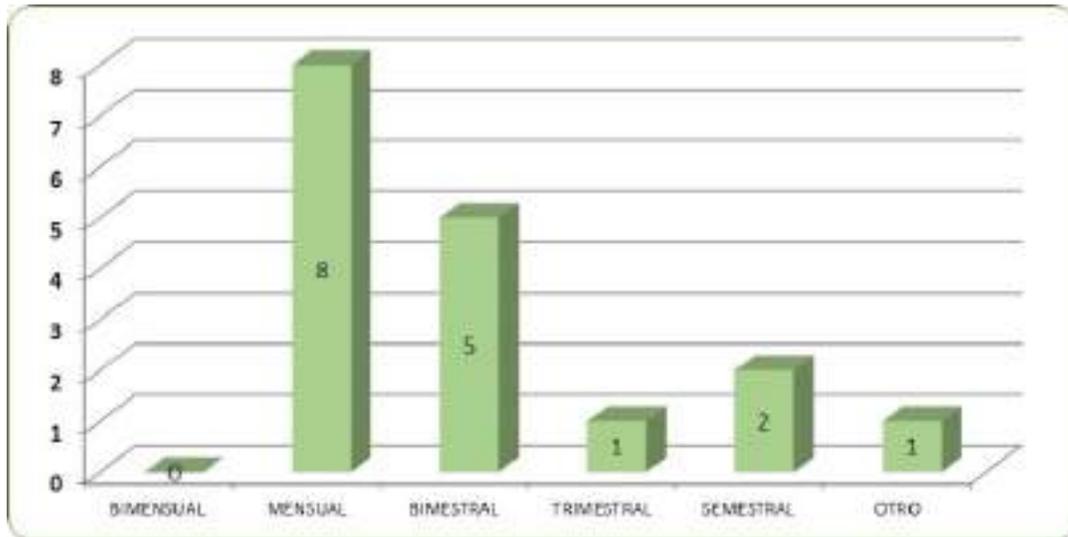
**Fuente:** Elaboración propia.

según resultados del instrumento aplicado.

De acuerdo con lo representado en la anterior figura, se puede identificar que el 12% de las corporaciones cuentan con tres (3) miembros en la estructura de la junta directiva; otro 12% está conformado por cuatro (4) miembros principales;. El 35% de la junta directiva cuenta con cinco (5) miembros; 5% son un total de seis (6) miembros que conforman la junta directiva. Además, en el 18% de los casos, la junta directiva o consejo de administración cuenta con siete (7) miembros principales. Otro 18% de corporaciones encuestadas manifiestan que su junta directiva, u órgano equivalente, está conformada por más de siete (7) miembros principales.

Con el indicador “deberes y derechos de los miembros de la junta directiva”, se establecen las frecuencias en relación con la periodicidad de las reuniones ordinarias de la junta directiva, consejo de administración

**Figura 8.** Deberes y derechos de los miembros de la junta directiva.

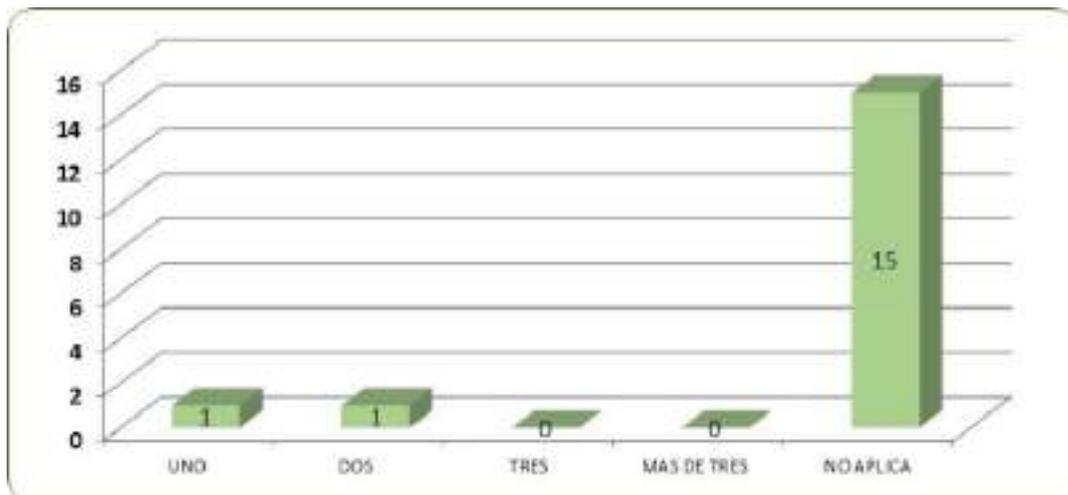


Fuente: Elaboración propia.

u órgano que haga sus veces, como lo evidencia la Figura 8.

En el 47% de las corporaciones, las reuniones ordinarias de la junta directiva se realizan de forma mensual. Por otro lado, en el 29% de las Corporaciones, la reunión ordinaria de la junta directiva tiene lugar de forma bimestral; el 6% realiza la reunión ordinaria de la junta directiva de forma trimestral. También se realiza la reunión ordinaria de la junta directiva en el 12% de las corporaciones encuestadas. Otro 6% de las corporaciones realiza la reunión de la junta directiva en un periodo

**Figura 9.** Conformación de la junta de vigilancia.



Fuente: Elaboración propia.

diferente a los mencionados anteriormente.

Los resultados del indicador “conformación de la junta de vigilancia” (Figura 9) buscan establecer cómo está conformada la junta de vigilancia en las corporaciones del sector solidario del departamento del Quindío. En el 88%, la medida no aplica por ausencia de la figura de junta de vigilancia. Por otro lado, en el 6% de las corporaciones, la junta de vigilancia está integrada por un (1) solo miembro para ejercer el control social; en otro 6%, la junta de vigilancia cuenta con dos (2) miembros.

El indicador “deberes y derechos de los miembros de la junta de vigilancia” busca establecer cuál es la periodicidad de las reuniones ordinarias de la junta de vigilancia, u órgano de control social que haga sus veces. El 12% de las corporaciones manifestaron que la junta de vigilancia, u órgano de control social equivalente, se reúne de forma trimestral y el 88% de las corporaciones no posee junta de vigilancia, por lo tanto, esta medida no tiene aplicabilidad para ellas.

En cuanto al indicador “funcionamiento de la junta de vigilancia, medida que determina si dentro de la corporación está definido el periodo máximo de funciones de los miembros de la junta de vigilancia; como está definido. Además, la medida busca identificar si se encuentran definidas políticas internas de independencia de la junta de vigilancia u órgano de control social, frente a la gerencia o al consejo de administración. El 88% de las corporaciones encuestadas carecen de la figura de la junta de vigilancia, por lo que para ellas no aplica dicha medida. Por otro lado, el 6% de las Corporaciones que cuentan con esta figura, manifiestan que el periodo de funciones definido es de dos 2 años y en otro 6% de las corporaciones es de tres (3) años.

Mediante el indicador “gerente o representante legal de la corporación” (Figura 10) se pretende establecer criterios que involucran al gerente o representante legal de la organización, principalmente; responsable de ejecutar las políticas y directrices de la asamblea general, del consejo de administración o quien haga sus veces. Además, conducir la organización en la parte administrativa y operativa, con el propósito de cumplir con los

**Figura 10.** El gerente o representante legal de la corporación.

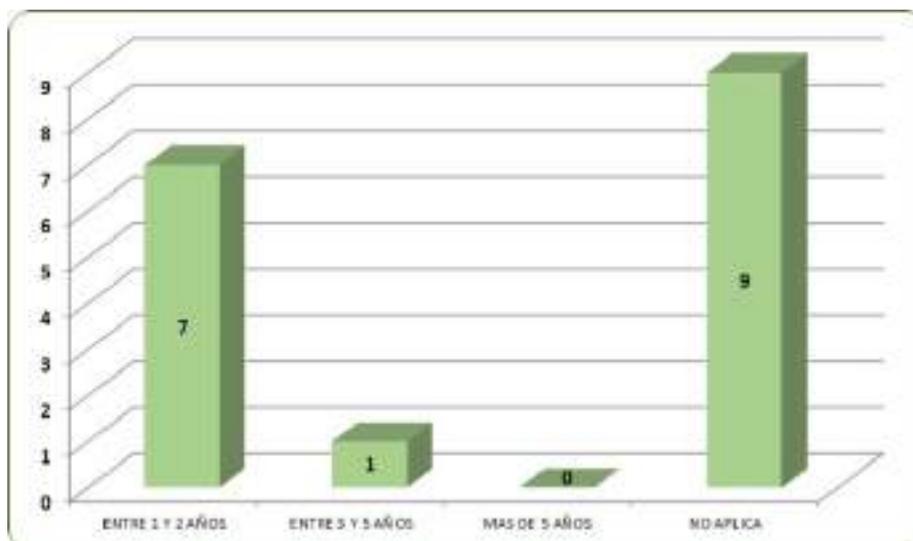


Fuente: Elaboración propia.

objetivos estratégicos de la misma.

Así, se puede identificar que el gerente o representante legal de la corporación es elegido o delegado por la asamblea general de asociados, en el 41% de las corporaciones; mientras que en el 59% restante, la decisión de la elección del gerente está en manos de la junta directiva de la organización.

**Figura 11.** El revisor fiscal.



Fuente: Elaboración propia.

Resultados que evidenciados en la Figura 11.

De acuerdo a los resultados del Figura 11 se puede observar que en el 41% de las corporaciones el periodo de rotación del revisor fiscal está definido entre uno (1) y dos (2) años. En el 6%, dicha rotación está definida entre tres (3) y cinco (5) años. Adicionalmente, en un gran porcentaje equivalente al 53%, no tiene aplicabilidad por la carencia del revisor fiscal,

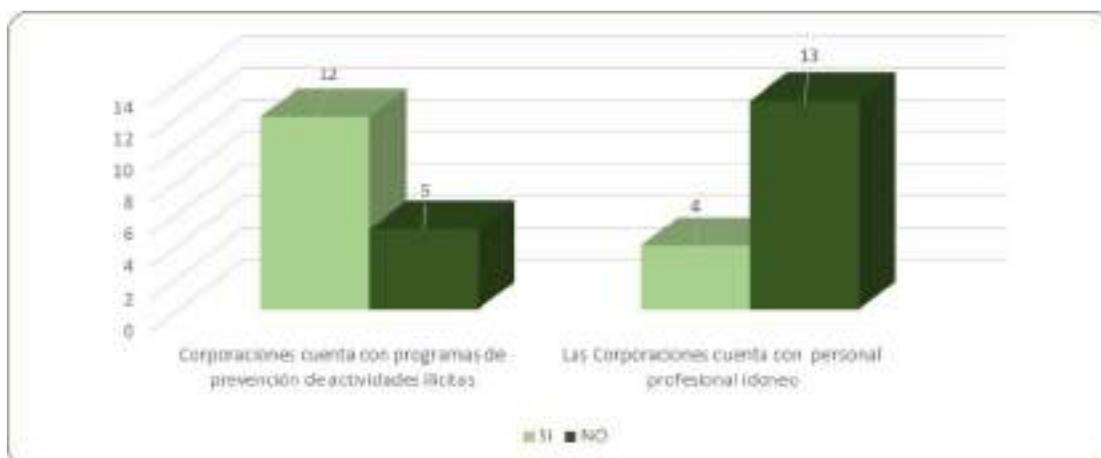
de acuerdo a lo manifestado por las corporaciones.

### Componente 3: Ambiente de control.

En Colombia se ha abordado con responsabilidad los temas de corrupción, el lavado de activos y la financiación del terrorismo, a tal fin que emitió la Ley 1474 de 2011. Esta contiene el Estatuto Anticorrupción, lo que justifica el análisis de este indicador, con el cual se pretende medir la estructura del control en las corporaciones. Agrupa temas como la gestión de riesgos, los sistemas de control interno, cumplimiento, información, comunicación y monitoreo; permite a las entidades contar con políticas y procedimientos (desde la junta directiva y la alta gerencia, hasta los propios empleados) que provean una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos de la misma.

El indicador "ambiente de control", resumido en la Figura 12, busca identificar aspectos relacionados con programas que busquen la prevención del lavado de activos, financiación del terrorismo o dineros provenientes de actividades ilícitas. Además, busca saber si dentro de la estructura organizacional cuenta con un cargo de oficial de cumplimiento que tenga características idóneas desde el punto de vista ético, profesional y social; para llevar a cabo funciones de prevención de aspectos como los

**Figura 12.** Ambiente de control.



Fuente: Elaboración propia.

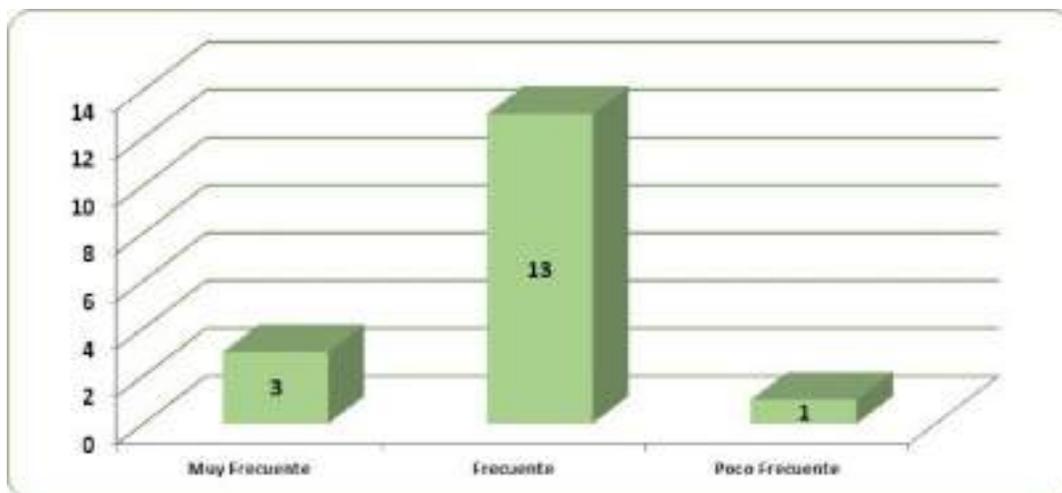
mencionados anteriormente.

El 71% de las corporaciones cuentan con programas donde se planteen medidas que busquen la prevención del lavado de activos, financiación del terrorismo dineros provenientes de actividades ilícitas. En cuanto a la identificación del cargo de oficial de cumplimiento, el cual es un profesional idóneo desde el punto de vista ético y social, encargado de desarrollar funciones de prevención del lavado de activos, financiación del terrorismo o dineros provenientes de actividades ilícitas, tan solo el 24% de las Corporaciones encuestadas manifiesta contar con dicho profesional.

A través de la medida “gestión de riesgos” se busca identificar si en las corporaciones existen planes estratégicos de desarrollo donde se plasmen la misión, visión, valores institucionales, matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas (DOFA), así como también objetivos estratégicos y grupos de interés tanto internos como externos. En este sentido, se evidencia que el 100% de las Corporaciones encuestadas cuentan con un plan estratégico de desarrollo donde se plasman los aspectos anteriormente mencionados.

En la Figura 13, se muestra la valoración del indicador “actividades de control”; se abordan aspectos tales como la frecuencia con la que es evaluado el plan estratégico de desarrollo y la elaboración de procedimientos de acción que estén encaminados a cumplir con los

**Figura 13.** Actividades de control.



**Fuente:** Elaboración propia.

objetivos trazados en dicho plan.

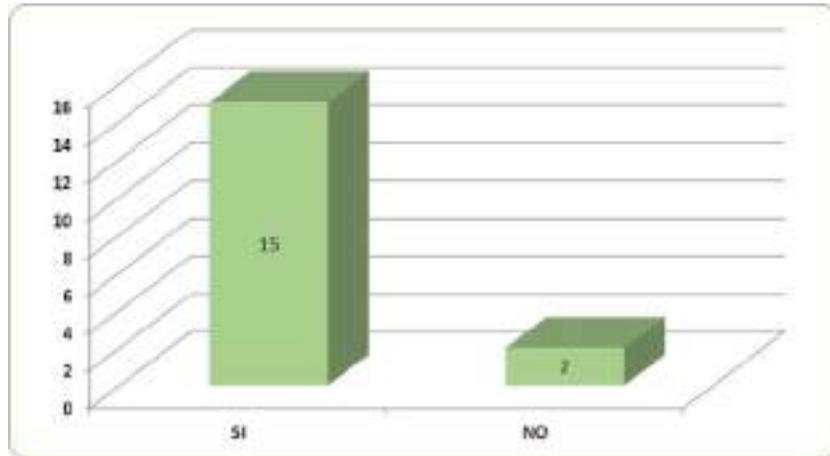
El 18% de las corporaciones evalúan el plan estratégico de desarrollo, de manera frecuente, de forma tal que el mismo esté orientado a dirigir todos los esfuerzos individuales hacia un mismo propósito; el 76% lo evalúa de forma frecuente, y un 6%, evalúa de forma poco frecuente. Además, el 94% de las corporaciones elaboran planes de acción como presupuestos de recursos o financiamiento y metas de cumplimiento; encaminados a

cumplir con lo trazado en el plan estratégico de desarrollo.

#### **Componente 4: Transparencia e información financiera y no financiera.**

La revelación de información financiera y no financiera es el principal mecanismo de contacto del emisor con sus grupos de interés y con el mercado en su conjunto. Dicha información tiene por objeto permitir un conocimiento apropiado, por parte de tales grupos sobre la marcha y la situación del emisor, y disponer de elementos de juicio suficientes para la toma de decisiones de manera informada. De acuerdo a lo anterior, en este componente se procura conocer las políticas de revelación de información de las corporaciones evaluadas, frente a las autoridades y el público en general.

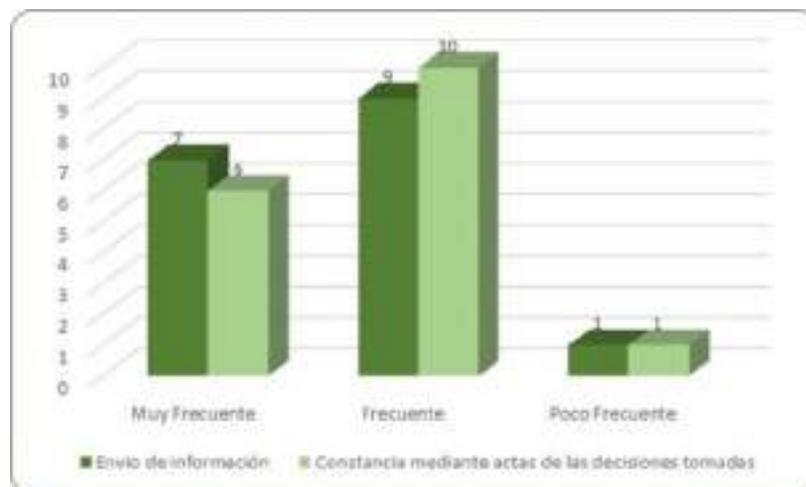
El indicador “información y comunicación” establece la existencia de mecanismos que permitan el acceso a la información financiera y no financiera relevante a los asociados, miembros del consejo de administración, revisor fiscal y demás interesados, en las corporaciones del sector solidario. Otro aspecto que tiene es la frecuencia con que se envía la información necesaria para que sean deliberadas en las reuniones, a los miembros de la asamblea general, la junta directiva; además de cómo se deja constancia de las decisiones tomadas en dichas reuniones. Lo anterior es resumido en

**Figura 14.** Información y comunicación.

Fuente: Elaboración propia.

la Figura 14.

En la Figura 15, segunda parte de “información y comunicación”, se observa que en el 88% de las corporaciones existe un mecanismo que permite el acceso a la información financiera y no financiera relevante a los asociados, miembros de la junta directiva o consejo de administración,

**Figura 15.** Información y comunicación (Parte 2).

Fuente: Elaboración propia.

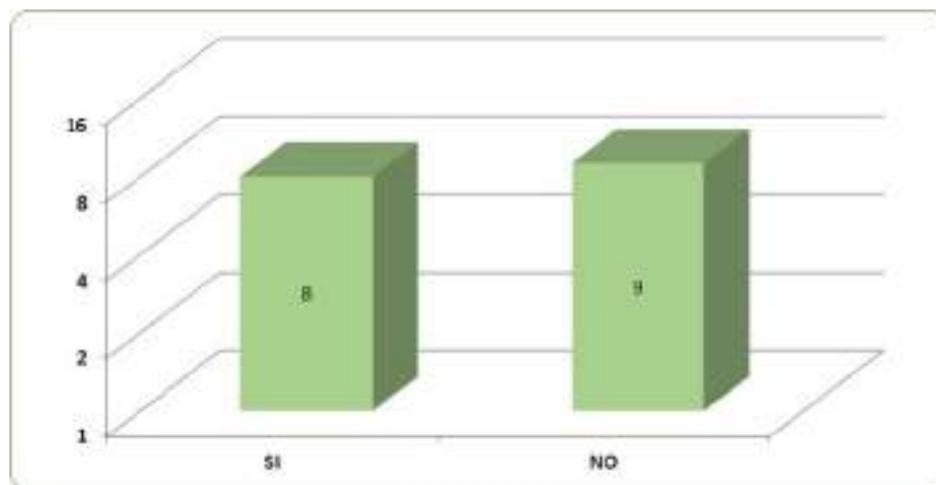
revisor fiscal y demás interesados.

El 41% de las corporaciones envía la información necesaria de una forma clara, íntegra, frecuente y confiable a los miembros de la asamblea general, la junta directiva o consejo de administración para ser deliberadas en las reuniones. En el 53% de las corporaciones se hace de forma frecuente y tan solo el 6% las realiza de una forma poco frecuente. Por otro parte, en el 35% de las corporaciones cada órgano o comité de la corporación, con frecuencia, deja constancia de las decisiones mediante actas tomadas de una forma ordenada. Estas pueden ser consultadas por las partes interesadas posteriormente; en el 59% la constancia de las decisiones tomadas mediante actas se hace de forma frecuente, y en un 6%, poco frecuente.

Con el indicador “estados financieros”, se procura establecer si la corporación, dentro del proceso de generación de estados e informes financieros, informa a los asociados las salvedades de los informes de revisoría fiscal, discrepancias entre conceptos de la alta dirección y los informes de revisoría fiscal; por parte de las operaciones con partes u operaciones relacionadas, toda situación que sea calificada como material para la entidad, por medio de los procedimientos y medios establecidos. El 88% de las corporaciones informa a los asociados las operaciones relacionadas con toda la situación calificada como material para la entidad.

El indicador “informe anual de gobierno corporativo” (Figura 16) establece si las corporaciones del sector solidario preparan anualmente un informe de gobierno corporativo de cuyo contenido es responsable la junta

**Figura 16.** Informe anual de gobierno corporativo.



**Fuente:** Elaboración propia.

directiva de la organización.

El 47% de las corporaciones consultadas prepara un informe de gobierno corporativo anualmente, elaborado por la junta directiva de la organización. El informe contiene información al cierre del ejercicio; describe la manera en la que se dio cumplimiento a las recomendaciones

de gobierno corporativo, adoptadas por la sociedad, durante el año.

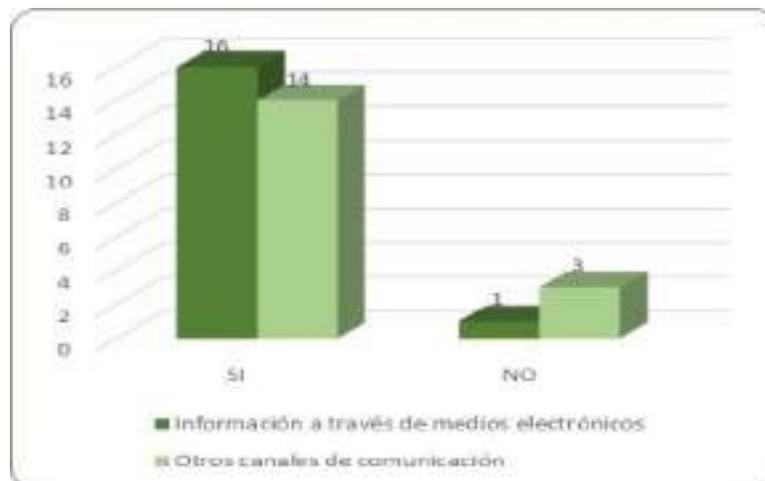
### **Componente 5: Código de conducta.**

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

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

La Figura 17 muestra las medidas que establecen las corporaciones del sector solidario en relación con la información suministrada por los mercados donde hacen presencia y demás stakeholders acerca de la situación de la organización. Además, evidencia la correspondencia de la información, de acuerdo a estándares elevados de confidencialidad, integridad, intimidad, autorregulación, socialización y homologación,

**Figura 17.** Información a los mercados.



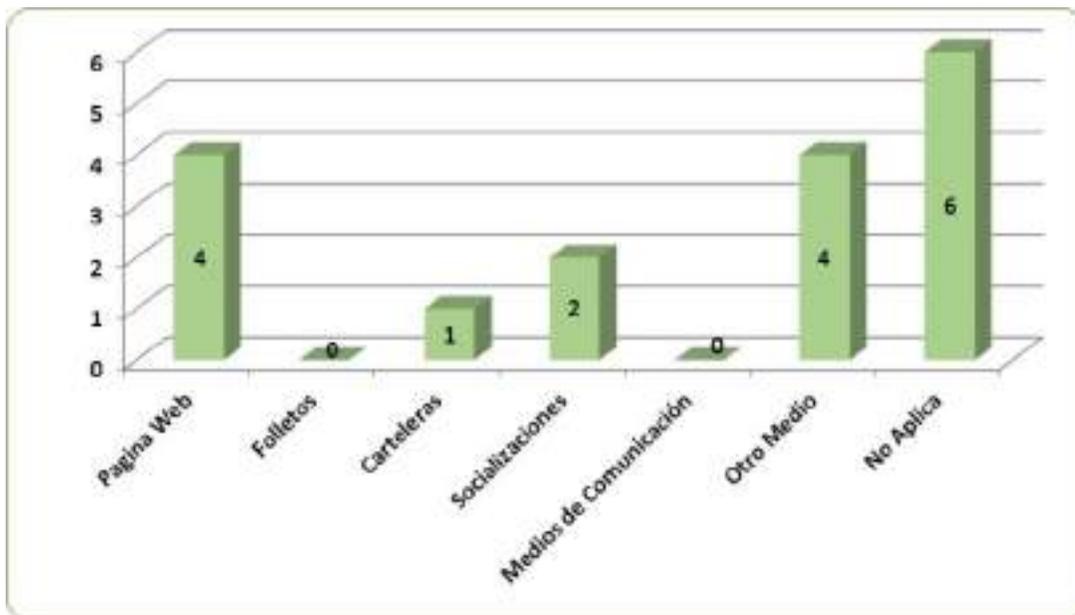
**Fuente:** Elaboración propia.

presentada por la corporación a través de los medios electrónicos.

Del total de las corporaciones evaluadas, en el 94% la información presentada a través de los medios electrónicos responde a los más altos estándares de confidencialidad, integridad, intimidad, autorregulación, socialización y homologación. En cuanto a la utilización de una página web institucional para la divulgación de la información relevante a las partes interesadas, el 82% de las corporaciones encuestadas utilizan esta herramienta y el 18% restante utilizan otros canales de comunicación.

Mediante el indicador “código de conducta”, se busca identificar la existencia de un código de ética donde se expresen lineamientos que regulen el conflicto de interés, la responsabilidad social, la política ambiental, el manejo de la información y la propiedad intelectual, además de cómo es socializado o dado a conocer. En el Figura 18, se observa que el 65% de las corporaciones encuestadas existe un código de conducta, también conocido como código de ética, en donde se expresan lineamientos que regulan el conflicto de interés, la responsabilidad social, la política ambiental,

**Figura 18.** El código de conducta.



**Fuente:** Elaboración propia.

el manejo de la información y la propiedad intelectual.

Según la figura anterior, el 24% manifiestan tener el código de conducta o código de ética de la organización y lo dan a conocer a través de la página web institucional. El 6% de estas se hace a través de carteleros; 12%, mediante socializaciones; 24% utilizan otro tipo de medios para dar a conocer el código de conducta a los interesados. Por otro lado, el 35% de las corporaciones encuestadas no tienen un código de ética o de conducta

que puedan dar a conocer.

## **Conclusiones**

Las organizaciones pertenecientes al sector solidario en Colombia (tercer sector), se encuentran reguladas por normativas de carácter nacional en cuanto a aspectos tales como la clasificación, creación, desarrollo del objeto social y beneficios fiscales; adicionalmente designan las instituciones encargadas de la supervisión y vigilancia de las mismas. Lo anterior permite una correcta identificación de la estructura organizacional de las corporaciones. Como se trata de instituciones de carácter privado y sin ánimo de lucro, desarrollan actividades de utilidad común que benefician a sus corporados y limitan la adhesión de personas que no cumplan con los intereses institucionales, diferenciándolas así de las asociaciones. Por otro lado, la principal diferencia con una fundación es que mientras la corporación persigue beneficios propios, la fundación busca beneficiar a terceras personas que no estén vinculadas a ella.

De igual manera, se identifica que la implementación del concepto de gobierno corporativo, a través de los códigos de buen gobierno, se ha desarrollado a nivel mundial de una forma constante y progresiva. Esto ha permitido que los mismos evolucionen de acuerdo a las necesidades específicas de las organizaciones y el mercado.

Colombia no ha sido ajena a este fenómeno pero se ha limitado a generar códigos para empresas emisoras de valores y economía cerrada principalmente. Como consecuencia, excluyen el tercer sector de la economía nacional donde a la fecha solo se ha identificado una guía de buen gobierno aplicable a algunas partes de este sector, generando vacíos regulatorios que no permiten el correcto crecimiento de las organizaciones que lo conforman, por el desconocimiento de los beneficios propios del gobierno corporativo.

Además, se evidencia que los roles y responsabilidades se encuentran claramente identificados sean corporados, igualmente para el máximo órgano social, junta directiva u órgano que haga sus veces, gerente y

representante legal. Lo anterior, en la medida en que están descritos en los estatutos sociales de obligatorio cumplimiento. Por tal motivo se cumplen a cabalidad; demuestra que la normativa *Hard Law* tiene mayor resultado que la *Soft Law* en cualquier tipo de institución.

También se puede evidenciar que el componente número 4 del instrumento aplicado (comunicación y transparencia de la información financiera y no financiera relevante), cumple en gran medida con el propósito principal de permitir un conocimiento apropiado tanto para los stakeholders como para los shareholders sobre la marcha; la situación, evolución y futuro previsible de la entidad, al igual que la toma de decisiones por parte de los órganos directivos de esta. Lo anterior, se puede afirmar teniendo en cuenta que el 88% de los encuestados tienen claramente definido los mecanismos de acceso a dicha información.

Por último, tomando en cuenta la medida número 30 del código de conducta se puede identificar que 11 corporaciones cuentan con un código de conducta definido. Allí establecen protocolos para la actuación en determinadas situaciones y demuestran la preocupación de la alta gerencia por el correcto desarrollo de la cultura organizacional.

Como conclusión general, las corporaciones del sector solidario del Departamento del Quindío cuentan con estructuras organizacionales solidas; depende de su tamaño y objeto social, donde la debilidad más significativa tiene relación con el tema del control y la supervisión en sus diferentes aspectos. Esto conlleva a la pérdida de confianza por parte de los grupos de interés, en cuanto a la información suministrada por las mismas; apoyados en la necesidad puntual de instaurar las buenas prácticas de gobierno corporativo que dimensione la importancia de esta tendencia tomando como base la guía expuesta por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

La importancia del desarrollo del tema de gobierno corporativo en cualquier tipo de institución (sea de carácter público o privado, con o sin ánimo de lucro) es de vital importancia la implementación para la proyección de estas organizaciones a mediano y largo plazo. Por lo anterior, se realizan una serie de recomendaciones con miras al desarrollo de este concepto en las corporaciones del sector solidario, de forma que este proceso beneficie a los corporados y la comunidad en general.

- La emisión de una guía o código de buen gobierno por parte del Estado, de carácter obligatorio, aplicable a entidades del sector solidario diferentes a las vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria lo cual

- permitirá una estandarización de todo el sector.
- En las corporaciones se debe dar una mayor importancia a los temas relacionados con la supervisión y control. Estos permiten detectar oportunamente situaciones que puedan desencadenar problemas que obstaculicen y alteren el normal desarrollo de las actividades.
  - La introducción del tema de gobierno corporativo en los programas o currículos de carreras universitarias para la formación de profesionales conocedores del tema y los beneficios que este trae consigo para las organizaciones.

## Referencias bibliográficas

Congreso de Colombia. (1995). Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones. [Ley 222 de 1995].

Congreso de la República. (4 de agosto de 1998). Ley de economía solidaria Colombia. [Ley 454 de 1998]. Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3433>

Congreso de la República. (1999). Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa. [Ley 79 de 1988].

Congreso de la República. (29 de diciembre de 2001). Ley 720 de 2001.

Dukón, A. (2014). *Gobierno corporativo en organizaciones no gubernamentales en Colombia* (Caso Fundaciones). Bogotá DC: Colegio de Estudios Superiores de Administración.

Presidencia de la República de Colombia. (1998). Decreto 1480 de 1989.

Grass, I., et al. (2018). *Recomendaciones a la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo Para Sociedades Cerradas y de Familia*. Bogotá D.C: Editorial Colegio de Estudios Superiores de Administración, Grupo de Estudios en Administración (CESA). Recuperado el 25 de Octubre de 2018, de [http://www.cesa.edu.co/wp-content/uploads/2018/05/Informe\\_tecnico\\_01.pdf](http://www.cesa.edu.co/wp-content/uploads/2018/05/Informe_tecnico_01.pdf)

OCDE. (2004). *Principios de Gobierno Corporativo* OECD. París, Francia: Lerko Print, S.A. Recuperado de: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

OCDE. (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. Paris: Éditions OCDE. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>

Ramos, L. A. (2015). *Roles mediadores del impacto de la cohesividad y del conocimiento en la efectividad de las juntas: empresas privadas y públicas peruanas*. Lima, Perú: Universitat Ramon Llull. Recuperado de: [http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/363199/Tesi\\_Luis%20Arturo%20Nicolas%20Ramos.pdf?sequence=1](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/363199/Tesi_Luis%20Arturo%20Nicolas%20Ramos.pdf?sequence=1)

Superintendencia de la Economía Solidaria. (6 de marzo de 2013). Guía de buen gobierno para las organizaciones vigiladas por la superintendencia de la economía solidaria. Supersolidaria. Recuperado de: <http://bit.ly/2X3ae4T>

Trujillo, M., & Guzmán, A. (2012). *Hacia la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en Sociedades Cerradas*. Bogotá D.C: Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA). Recuperado de: [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/GobiernoCorporativo/GobiernoCorporativo\\_final.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/GobiernoCorporativo/GobiernoCorporativo_final.pdf)

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (1 de enero de 2013). Preguntas frecuentes. *Sector Solidario*. Recuperado de: <http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/archivos/PF%20%20Diciembre%2010%20de%202013%20.pdf>

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (31 de octubre de 2017). Preguntas frecuentes. ABC del Sector Solidario. Recuperado de: <http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/archivos/ABC%20Sector%20Solidario.pdf>