




Superintendencia Financiera  
de Colombia

# **DOCUMENTO CONCEPTUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO**

DOCUMENTO EN ACTUALIZACION

AGOSTO DE 2010

DELEGATURA PARA RIESGOS DE CONGLOMERADOS Y GOBIERNO CORPORATIVO  
SUBDIRECCIÓN DE METODOLOGÍAS DE SUPERVISIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS

 Superintendencia Financiera de Colombia	<b>MANUAL</b>	M-MN-SEG-002
	<b>DOCUMENTO CONCEPTUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	Versión 2.0
		Página 2 de 21

## 1. Aspectos Generales


### 1.1. Presentación

1. La Superintendencia Financiera de Colombia (en adelante SFC) se encuentra plenamente comprometida con el fortalecimiento del gobierno corporativo en el sistema financiero. Un adecuado gobierno corporativo contribuye de forma crucial al logro de los objetivos de estabilidad, seguridad y confianza; promoción y desarrollo del mercado de valores colombiano; y protección del consumidor financiero. Este documento conceptual presenta el enfoque de la SFC frente a la supervisión del gobierno corporativo de sus entidades vigiladas. En él se contempla la definición de gobierno corporativo así como los elementos que lo componen.
2. El sector empresarial colombiano no ha sido ajeno a la evolución de las prácticas de buen gobierno y en la actualidad el país es identificado como uno de los que mayores avances tanto regulatorios como voluntarios ha gestado en los últimos años en el tema. Estos avances demuestran que ya existe una conciencia arraigada respecto del valor que agrega el buen gobierno a las empresas y a su desarrollo ordenado y exitoso.
3. Desde luego, el sector financiero no se ha quedado atrás en este proceso de construcción y adopción de altos estándares en la materia. El gobierno corporativo de las entidades financieras no es tan sólo un elemento importante para incrementar la productividad del sector, sino un factor determinante de control de los niveles de riesgo a que se encuentran expuestas las entidades financieras. Las buenas prácticas de gobierno corporativo fortalecen la adecuada administración de las entidades, disminuyen la existencia de conflictos entre las partes interesadas, mitigan los riesgos relacionados con la administración de la entidad, mejoran la capacidad para la toma de decisiones, reducen la necesidad de supervisión especializada por parte del Estado y mejoran la calificación de riesgo de las entidades, entre otros aspectos.

### 1.2. Concepto de Gobierno Corporativo

4. El gobierno corporativo es el sistema (conjunto de normas y órganos internos) mediante el cual se dirige y controla la gestión de una persona jurídica, bien sea de manera individual o dentro de un conglomerado. El gobierno corporativo provee un marco que define derechos y responsabilidades, dentro del cual interactúan los órganos de gobierno de una entidad entre los que se destacan el máximo órgano de dirección, la junta o consejo directivo, los representantes legales y demás administradores, el revisor fiscal y los correspondientes órganos de control.
5. Un buen gobierno corporativo debe proporcionar mecanismos que aseguren la existencia y puesta en práctica de elementos que permitan el balance entre la gestión de cada órgano y el control de dicha gestión mediante sistemas de pesos y contrapesos, con el fin de que las decisiones adoptadas en cada instancia se realicen con un adecuado nivel de comprensión y entendimiento y de acuerdo con el mejor interés de la entidad, sus accionistas y acreedores y respetando los derechos de los consumidores financieros y de los demás grupos de interés.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Nombre: Eduardo Téllez - Juan Camilo Ramírez Cargo: Asesor DID y Director de Gobierno Corporativo Fecha: 26/11/2006	Nombre: Clara Eugenia Castillo - Dagoberto Urbano Cargo: Superintendente Delegada para Riesgos de Conglomerados y Gobierno Corporativo - Asesor DID Fecha: 30/03/2010	Nombre: Ana F. Maiguashca. Cargo: Delegada Adjunta de Riesgos Fecha: 20/08//2010

 Superintendencia Financiera de Colombia	<b>MANUAL</b>	M-MN-SEG-002
		Versión 2.0
	<b>DOCUMENTO CONCEPTUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	Página 3 de 21

6. Los análisis recientes sobre la regulación de las sociedades como agentes económicos han profundizado el concepto del “problema de mandato” (agency problem) y han identificado la existencia de tres grandes tipos de tensiones dentro de las formas asociativas<sup>1</sup>:
7. Relación entre los accionistas y los administradores. Este es el problema de agencia clásico en mercados donde el capital de las sociedades se encuentra altamente disperso. En entidades cuyo capital se encuentra altamente desconcentrado, los administradores asumen un control considerable puesto que el control organizado de su gestión se hace más difícil.

En el caso colombiano, esta tensión es menos significativa pues existe un alto nivel de concentración de la propiedad en pocos accionistas. En efecto, en sistemas de propiedad concentrada la divergencia de intereses entre los administradores y los accionistas se resuelve de una manera expedita a través del control que ejercen los accionistas mayoritarios. De esta manera, salvo para las entidades cooperativas, esta tensión no tiene la misma relevancia que las otras dos.

8. Relación entre los accionistas mayoritarios y minoritarios. En esta relación se evalúa la tensión que puede surgir entre los intereses de los accionistas mayoritarios como determinantes de la voluntad del máximo órgano social y los intereses de los accionistas minoritarios como proveedores de capital. La literatura señala al accionista mayoritario como mandatario del accionista minoritario por cuanto este último deposita su confianza en el primero cuando realiza el aporte del capital correspondiente.


Este es el principal conflicto de interés en sociedades en las cuales la propiedad se encuentra concentrada en pocos accionistas, como es el caso colombiano. En efecto, cuando la propiedad se encuentra concentrada, los accionistas mayoritarios o significativos están en capacidad de controlar la sociedad, motivo por el cual pueden presentarse tensiones entre ellos y los minoritarios que no pueden ejercer un control efectivo.

9. Relación entre la sociedad y los grupos de interés. En esta relación se evalúa la tensión que existe entre los intereses de la entidad como agente económico y sus empleados, acreedores, clientes y agencias de supervisión. En este nivel de análisis se encuentran comprendidas todas las reglas que buscan proteger a quienes aún siendo terceros respecto de la entidad, han depositado su confianza de una u otra manera en la misma.

Los accionistas no son los únicos agentes que tienen un interés legítimo en el funcionamiento de la sociedad. Los consumidores financieros, empleados, acreedores, etc., tienen también intereses legítimos relacionados con la entidad. Además, dado el papel fundamental de la SFC frente a la estabilidad, seguridad y confianza del sistema financiero, así como en la protección del consumidor financiero, esta relación resulta de particular importancia para la labor de supervisión.

<sup>1</sup> Berle, A. y Means, G., (1932) “The Modern Corporation and Private Property”. MacMillan, New York.  
Kraakman, Reinier H, et al (2004) “The Anatomy of Corporate Law. A Comparative and Functional Approach”, Oxford.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Nombre: Eduardo Téllez - Juan Camilo Ramírez Cargo: Asesor DID y Director de Gobierno Corporativo Fecha: 26/11/2006	Nombre: Clara Eugenia Castillo - Dagoberto Urbano Cargo: Superintendente Delegada para Riesgos de Conglomerados y Gobierno Corporativo - Asesor DID Fecha: 30/03/2010	Nombre: Ana F. Maiguashca. Cargo: Delegada Adjunta de Riesgos Fecha: 20/08//2010

 Superintendencia Financiera de Colombia	<b>MANUAL</b>	M-MN-SEG-002
		Versión 2.0
	<b>DOCUMENTO CONCEPTUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	Página 4 de 21


### 1.3. Gobierno Corporativo y Supervisión

10. Las fallas en las prácticas de gobierno corporativo ocurridas en los mercados más desarrollados, e.g., Enron o Parmalat, así como las acontecidas con la crisis financiera que comenzó a mediados de 2007, Lehman Brothers, Bear Stearns, AIG, etc., o a nivel local la crisis del sector cooperativo a finales de los años noventa, evidencian claramente la seriedad de las consecuencias de una falla en el sistema de gobierno de una entidad. En efecto, inadecuadas prácticas de gobierno corporativo pueden llevar a la liquidación de una persona jurídica, tal y como sucedió en algunos de los ejemplos mencionados.
11. Teniendo en cuenta los hechos anteriores, la SFC cuenta con una Dirección con profesionales especializados en la supervisión del gobierno corporativo. Esta Dirección es la responsable de velar por que las entidades vigiladas cuenten con estructuras de gobierno adecuadas, que generen equidad, integridad, responsabilidad y transparencia, promoviendo la estabilidad, seguridad y confianza del sistema financiero. Esta labor tiene una especial relevancia puesto que un adecuado marco de gobierno corporativo es necesario para la gestión de los riesgos a los que están expuestas las entidades vigiladas. Unas prácticas ineficaces de gobierno corporativo intensifican la posibilidad de que se materialicen eventos negativos relacionados con los riesgos supervisados.
12. Un esquema de gobierno corporativo adecuado debe derivar en el planteamiento de una estrategia de negocio clara, que identifique los riesgos a los que está expuesta la entidad vigilada en el ejercicio de esa estrategia, y de su actividad en general, y que defina el perfil de riesgo que asumirá la entidad y la forma como estos riesgos van a ser mitigados. En este contexto, tenemos:

### 1.4. Elementos de gobierno corporativo

13. El análisis de gobierno corporativo de las entidades vigiladas comprende nueve elementos:
  - (i) Estructura de propiedad
  - (ii) Máximo órgano social y derechos de los accionistas
  - (iii) Junta o consejo directivo
  - (iv) Administradores
  - (v) Órganos de control
  - (vi) Control de la gestión de los órganos de gobierno corporativo
  - (vii) Revelación de información
  - (viii) Grupos de interés
  - (ix) Autorregulación del gobierno corporativo
14. El examen de este conjunto de elementos permite tener una visión comprensiva sobre la situación de gobierno corporativo de cualquier entidad vigilada.
15. Es necesario indicar que la información que se utiliza para analizar los diferentes elementos proviene de la labor de supervisión adelantada por la Dirección de Gobierno Corporativo así como de la información recopilada y evaluada por las demás Delegaturas de supervisión de la SFC. En efecto,

Elaboró	Revisó	Aprobó
Nombre: Eduardo Téllez - Juan Camilo Ramírez Cargo: Asesor DID y Director de Gobierno Corporativo Fecha: 26/11/2006	Nombre: Clara Eugenia Castillo - Dagoberto Urbano Cargo: Superintendente Delegada para Riesgos de Conglomerados y Gobierno Corporativo - Asesor DID Fecha: 30/03/2010	Nombre: Ana F. Maiguashca. Cargo: Delegada Adjunta de Riesgos Fecha: 20/08//2010

 Superintendencia Financiera de Colombia	<b>MANUAL</b>	M-MN-SEG-002
	<b>DOCUMENTO CONCEPTUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	Versión 2.0
		Página 5 de 21

dado el diseño matricial de la SFC, algunos insumos son obtenidos de los ejercicios de supervisión realizados por diversas Delegaturas, por ejemplo, el análisis de los órganos de control toma como insumo la supervisión que las Delegaturas Institucionales realizan frente al cumplimiento de las labores del revisor fiscal (D.4327/2005, Art. 44.10), o la supervisión que realizan las Delegaturas de Riesgo sobre el cumplimiento de las normas sobre administración, control y revelación de riesgos (D.4327/2005, Art. 27.4).

### 1.5. **Ámbito de aplicación**

16. El presente documento aplica a la supervisión de las entidades vigiladas en general, algunas de las cuales pueden ser emisores de valores. En todo caso, se excluyen los emisores sometidos al control exclusivo de la Superintendencia, y no vigilados por ésta (emisores no financieros), cuya supervisión en materia de gobierno corporativo corresponde a la Delegatura para Emisores y Portafolios de Inversión (D. 4327/05, Art. 60.B.10 y Art. 64.2) Adicionalmente, se excluyen las oficinas de representación.

### 1.6. **Normatividad principal**


17. La regulación pertinente al gobierno corporativo se encuentra dispersa en múltiples normas, sin embargo, los aspectos fundamentales están contemplados en el derecho societario y financiero, principalmente en las siguientes disposiciones: (i) Código de Comercio, Libro Segundo, Títulos I y VI; (ii) Ley 222 de 1995, Título I; y (iii) Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, Parte III, Capítulo VIII.

## 2. **Estructura de propiedad**

### 2.1. **Descripción**

18. La estructura de propiedad es uno de los factores determinantes del sistema de gobierno de una entidad o de un conglomerado, pues define quién tiene el poder de decisión dentro de éstos. En efecto, las dos tensiones básicas de gobierno corporativo (accionistas frente a administradores, y accionistas mayoritarios o significativos frente a accionistas minoritarios), se definen de acuerdo con el grado de concentración o dispersión de la propiedad. Adicionalmente, la estructura de propiedad afecta otros aspectos del gobierno corporativo como los derechos de los accionistas o el funcionamiento de la junta directiva.
19. El análisis de la estructura de propiedad involucra el nivel de concentración del capital, la pertenencia a un conglomerado y la transparencia de dicha estructura. La existencia de un capital concentrado en pocos accionistas, minimiza los riesgos de agencia frente a los administradores, pero aumenta el riesgo de que los derechos de los accionistas minoritarios sean inobservados. La pertenencia a un conglomerado implica que el poder de decisión se encuentra subordinado a una(s) persona(s), lo cual incrementa el riesgo de que las decisiones no se ajusten al mejor interés de la entidad o todos sus accionistas. Una estructura transparente de la propiedad de las entidades y de los conglomerados disminuye el riesgo de gobierno corporativo porque resulta claro, tanto para el supervisor como para los demás grupos de interés, quién es el beneficiario real de la actividad desarrollada por la compañía.

<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Aprobó</b>
Nombre: Eduardo Téllez - Juan Camilo Ramírez Cargo: Asesor DID y Director de Gobierno Corporativo Fecha: 26/11/2006	Nombre: Clara Eugenia Castillo - Dagoberto Urbano Cargo: Superintendente Delegada para Riesgos de Conglomerados y Gobierno Corporativo - Asesor DID Fecha: 30/03/2010	Nombre: Ana F. Maiguashca. Cargo: Delegada Adjunta de Riesgos Fecha: 20/08//2010

 Superintendencia Financiera de Colombia	<b>MANUAL</b>	M-MN-SEG-002
		Versión 2.0
	<b>DOCUMENTO CONCEPTUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	Página 6 de 21

## 2.2. Componentes del análisis.

### 2.2.1. Propiedad concentrada / dispersa

20. En general, en el mercado colombiano, la propiedad de las sociedades se encuentra concentrada en manos de un accionista mayoritario o varios accionistas significativos que pueden ejercer control sobre la misma. La concentración de la propiedad en pocos accionistas genera dos efectos que se contraponen. Por una parte, el accionista mayoritario o significativo está en posición de monitorear y controlar a los administradores, lo cual minimiza los riesgos de agencia frente a éstos. Por otra parte, se presenta un mayor potencial de abuso frente a los derechos de los accionistas minoritarios, quienes no tienen la misma capacidad de influencia dentro de la organización.

### 2.2.2. Pertenencia a un conglomerado

21. La pertenencia a un conglomerado implica que el poder de decisión se encuentra sometido a la voluntad de la matriz o controlante. Esto incrementa el riesgo de que el poder de decisión se use de acuerdo al mejor interés de la matriz o del grupo, y no necesariamente de la entidad individual. El caso prototípico de este tipo de riesgo lo constituyen las operaciones con entidades vinculadas a precios diferentes de mercado en detrimento de los rendimientos económicos de los accionistas minoritarios. Adicionalmente, se puede presentar concentración del poder de decisión del conglomerado en órganos para-sociales.

### 2.2.3. Transparencia de la estructura de propiedad

22. Una estructura de propiedad transparente permite que los accionistas minoritarios, así como los grupos de interés, identifiquen a los beneficiarios reales de la entidad. Esto es especialmente importante para que los minoritarios puedan ejercer sus derechos de forma más efectiva en sociedades donde el poder de decisión se encuentra en cabeza de uno o pocos accionistas. En este punto se evalúa la transparencia frente a (i) el supervisor, y (ii) accionistas minoritarios y grupos de interés.
23. Para el supervisor, la estructura de propiedad es transparente si los beneficiarios reales de las acciones de la entidad son identificables hasta el beneficiario último persona natural. En el caso de filiales de entidades financieras del extranjero, es necesario que sea fácil determinar al beneficiario real sometido a vigilancia por parte de una agencia estatal en un país cuya regulación financiera acoja parámetros internacionalmente aceptados. Frente a los accionistas minoritarios y grupos de interés, la estructura de propiedad es transparente si la entidad revela públicamente su composición accionaria, identificando los beneficiarios reales.


## 3. Máximo órgano social y derechos de los accionistas

### 3.1. Descripción

24. El adecuado funcionamiento del máximo órgano social, Asamblea General de Accionistas o Junta de Socios (en adelante "Asamblea"), es crucial dentro del Gobierno Corporativo de una entidad. La eficacia de los derechos de los accionistas está altamente relacionada con el adecuado funcionamiento de dicho

Elaboró	Revisó	Aprobó
Nombre: Eduardo Téllez - Juan Camilo Ramírez Cargo: Asesor DID y Director de Gobierno Corporativo Fecha: 26/11/2006	Nombre: Clara Eugenia Castillo - Dagoberto Urbano Cargo: Superintendente Delegada para Riesgos de Conglomerados y Gobierno Corporativo - Asesor DID Fecha: 30/03/2010	Nombre: Ana F. Maiguashca. Cargo: Delegada Adjunta de Riesgos Fecha: 20/08//2010



 Superintendencia Financiera de Colombia	<b>MANUAL</b>	M-MN-SEG-002
		Versión 2.0
	<b>DOCUMENTO CONCEPTUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	Página 7 de 21

máximo órgano social. En efecto, mediante su participación en el mismo, los accionistas intervienen directamente en la toma de las principales decisiones de la entidad. En consecuencia, la falta de cumplimiento de los requisitos formales para el desarrollo de las reuniones de este órgano constituye un factor de riesgo que compromete su normal funcionamiento.

25. Los principales derechos de los accionistas se pueden categorizar en políticos y económicos. Los primeros tienen un carácter más procedimental y dentro de ellos se destaca el de participar con voz y voto en las reuniones del máximo órgano social. Para el efecto, resulta indispensable garantizar que el accionista sea convocado adecuadamente, que su derecho de inspección sea observado rigurosamente y que pueda participar libremente.
26. Los derechos económicos se refieren a las contraprestaciones económicas que recibe el asociado por el hecho de participar en el capital social, principalmente los dividendos. Para el ejercicio de los derechos económicos resulta indispensable que se cumplan estrictamente todas las normas relacionadas con el reparto de dividendos, que se garantice la libre negociabilidad de las acciones y que se respete el derecho de preferencia.

### 3.2. Componentes del análisis

#### 3.2.1. Convocatoria para asistir a la asamblea

27. El efectivo ejercicio de los derechos de los accionistas en las reuniones de la Asamblea requiere que los mismos sean avisados sobre su realización con la debida anticipación y que dispongan de información clara, oportuna y completa para tomar decisiones fundamentadas. Esto es especialmente relevante cuando hayan de aprobarse los balances de fin de ejercicio, caso en el cual la ley prevé un mínimo de 15 días hábiles. Una convocatoria deficientemente realizada podría limitar el ejercicio de los derechos políticos por parte de todos o algunos accionistas.


#### 3.2.2. Funcionamiento del máximo órgano social

28. Una de las principales instancias de control que los accionistas, especialmente los minoritarios, tienen a su disposición es su participación en la toma de decisiones en la Asamblea. Para ello, por una parte, se tienen un quórum y unas mayorías generales, así como unas mayorías especiales en casos de decisiones especialmente sensibles como el pago de dividendos. Por otra parte, las modificaciones al orden del día dependen del tipo de asamblea que se esté realizando. La limitación a la actuación de los accionistas en la Asamblea aumenta el riesgo de inobservancia de los derechos de los accionistas minoritarios.

#### 3.2.3. Operaciones con vinculadas

29. Dentro de las operaciones que implican conflicto de interés, aquellas con personas vinculadas tienen un lugar prominente, pues son uno de los principales mecanismos utilizados por aquellos que tienen el control de la compañía en detrimento de los accionistas minoritarios y de los acreedores. Una estrategia común es la realización de operaciones a precios diferentes a los prevalecientes en el mercado, los cuales favorecen a la parte vinculada.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Nombre: Eduardo Téllez - Juan Camilo Ramírez Cargo: Asesor DID y Director de Gobierno Corporativo Fecha: 26/11/2006	Nombre: Clara Eugenia Castillo - Dagoberto Urbano Cargo: Superintendente Delegada para Riesgos de Conglomerados y Gobierno Corporativo - Asesor DID Fecha: 30/03/2010	Nombre: Ana F. Maiguashca. Cargo: Delegada Adjunta de Riesgos Fecha: 20/08//2010

 Superintendencia Financiera de Colombia	<b>MANUAL</b>	M-MN-SEG-002
		Versión 2.0
	<b>DOCUMENTO CONCEPTUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	Página 8 de 21

30. Para el supervisor es claro que éstas son prácticas indeseables y en algunos casos ilegales. Para facilitar su control las entidades deben diseñar políticas que propendan porque toda operación con vinculados sea revisada y aprobada en el seno de la Junta Directiva. Igual cosa sucede con aquellas operaciones que puedan encerrar un conflicto de interés para los administradores, frente a éstas la normatividad prevé que deben ser aprobadas por la Asamblea.
31. Se evalúan, entre otras cuestiones, las operaciones relevantes que supongan una transferencia de recursos u obligaciones entre:
- (i) Una entidad y sus accionistas significativos
  - (ii) Una entidad y los miembros de la junta o administradores.
  - (iii) Una entidad y los cónyuges o personas unidas por relaciones de parentesco de accionistas significativos, miembros de junta y administradores.
  - (iv) Dos entidades que pertenezcan a un grupo o conglomerado.
  - (v) Una entidad y los accionistas de otra entidad del grupo. Una entidad y los miembros de junta o administradores de otra entidad del grupo.
  - (vi) Una entidad y otra entidad participada por la primera indirectamente en, al menos, el 5%.
  - (vii) Una entidad y sus carteras colectivas y fondos de capital.
  - (viii) Una entidad y las carteras colectivas y fondos de capital administrados por otra de las entidades del conglomerado o por una entidad en la cual los mismos accionistas o sus cónyuges, o parientes, participen en, al menos, el 5% del capital.
  - (ix) Dos entidades en las cuales los mismos accionistas o sus cónyuges, o parientes, participen en, al menos, el 5% del capital.
  - (x) Una entidad colombiana y sus establecimientos permanentes en el extranjero.
  - (xi) Una entidad no residente y sus establecimientos permanentes en Colombia.

#### 3.2.4. Ejercicio del derecho de inspección previo a la asamblea.


32. El derecho de inspección es la facultad que tienen los socios de examinar los libros y papeles de la sociedad para enterarse de la situación económica, financiera, administrativa y contable de la misma. El ejercicio del derecho de inspección por parte de los accionistas es un presupuesto fundamental para garantizar su efectiva participación en la Asamblea. Esto es especialmente cierto frente a los accionistas minoritarios quienes, a diferencia de los mayoritarios o significativos, no cuentan con información "interna" sobre el funcionamiento de la entidad. Por lo tanto, las limitaciones al ejercicio del derecho de inspección aumentan el riesgo de vulnerar los derechos de estos accionistas.

#### 3.2.5. Derecho de retiro

33. El derecho de retiro es la posibilidad que tienen los accionistas, bajo ciertos supuestos, de no seguir haciendo parte de la sociedad, cuando se presenta una fusión, escisión o transformación de entidad, o cuando se presente la cancelación voluntaria de la inscripción en el registro nacional de valores o en bolsa de valores. Para ello, se establece un procedimiento mediante el cual sus acciones son adquiridas por otros socios o por la misma sociedad, a un precio establecido de común acuerdo, fijado por un perito o que será igual al de la relación de intercambio propuesta en el estudio técnico. El derecho de retiro es, entonces, la posibilidad última que tiene el accionista que no comparte la decisión

Elaboró	Revisó	Aprobó
Nombre: Eduardo Téllez - Juan Camilo Ramírez Cargo: Asesor DID y Director de Gobierno Corporativo Fecha: 26/11/2006	Nombre: Clara Eugenia Castillo - Dagoberto Urbano Cargo: Superintendente Delegada para Riesgos de Conglomerados y Gobierno Corporativo - Asesor DID Fecha: 30/03/2010	Nombre: Ana F. Maiguashca. Cargo: Delegada Adjunta de Riesgos Fecha: 20/08//2010



 Superintendencia Financiera de Colombia	<b>MANUAL</b>	M-MN-SEG-002
		Versión 2.0
	<b>DOCUMENTO CONCEPTUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	Página 9 de 21

de la mayoría frente a cambios estructurales que afectan, entre otras, el gobierno corporativo de la entidad.

#### 3.2.6. Políticas de reparto de dividendos

34. El dividendo es el derecho económico por excelencia. Por lo tanto, la evaluación de las políticas que ha utilizado el máximo órgano social para el reparto de dividendos resulta fundamental para determinar la protección de los derechos de los accionistas minoritarios. En todo caso, con el fin de proteger a los accionistas minoritarios, la legislación contempla mayorías calificadas para el reparto de utilidades, y en caso de que estas mayorías no se configuren, se contempla un reparto obligatorio de las mismas.

#### 3.2.7. Derecho de preferencia

35. El Derecho de preferencia es el derecho que tiene el accionista a que su participación en el capital de la sociedad no sea diluida mediante una capitalización en la cual se omita ofrecerle acciones en proporción a las que ya tiene. Este derecho no es absoluto puesto que los estatutos o la asamblea pueden disponer que las acciones se coloquen sin sujeción al mismo. Las normas estatutarias o decisiones de la asamblea que hagan nulo el derecho de preferencia se consideran como prácticas negativas de gobierno corporativo, que afectan los derechos de los accionistas minoritarios.

#### 3.2.8. Prima en la colocación de acciones


36. La prima en colocación de acciones es un sobre precio que la sociedad cobra a quienes suscriben acciones con posterioridad a la constitución de la compañía. Dicha prima debe reflejar la diferencia entre el valor nominal de la acción y su valor real. El no reconocimiento de la prima en la colocación de acciones constituye un detrimento para los accionistas originales.

## 4. Junta o consejo directivo

### 4.1. Descripción

37. La Junta o Consejo Directivo (en adelante "Junta") es el máximo responsable del desempeño de una entidad. Aunque legalmente los directores son "administradores", la Junta más que un órgano de gestión (gerencia del día a día) propiamente dicho, es un órgano de supervisión que orienta la política general de la entidad, controla a los representantes legales y sirve de enlace con los accionistas. Sus actuaciones deben buscar el mejor interés de la sociedad y de todos sus accionistas (i.e., incluidos los accionistas minoritarios).
38. En general, la Junta es responsable de la estrategia, desempeño y control interno de una entidad. En este sentido, la Junta debe ser la encargada de (i) fijar las estrategias generales de la compañía y aprobar las decisiones de mayor importancia y hacer seguimiento a su ejecución, (ii) fijar la política de selección y remuneración de los cargos más importantes de la sociedad, (iv) evaluar y controlar la gestión de la entidad y de sus representantes legales, y (v) identificar los principales riesgos de la empresa y de la estrategia y liderar la definición e implementación de los sistemas internos de control e información apropiados.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Nombre: Eduardo Téllez - Juan Camilo Ramírez Cargo: Asesor DID y Director de Gobierno Corporativo Fecha: 26/11/2006	Nombre: Clara Eugenia Castillo - Dagoberto Urbano Cargo: Superintendente Delegada para Riesgos de Conglomerados y Gobierno Corporativo - Asesor DID Fecha: 30/03/2010	Nombre: Ana F. Maiguashca. Cargo: Delegada Adjunta de Riesgos Fecha: 20/08//2010

 Superintendencia Financiera de Colombia	<b>MANUAL</b>	M-MN-SEG-002
		Versión 2.0
	<b>DOCUMENTO CONCEPTUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	Página 10 de 21

39. En el marco de la supervisión del Gobierno Corporativo, aspectos estructurales de la Junta como la composición (tamaño e independencia), las calidades y asistencia de sus miembros o la presencia de comités especializados resultan cruciales. Estos factores definen el esquema operativo necesario para garantizar el cumplimiento de las funciones de direccionamiento y control de la gestión de la entidad.
40. La eficacia de una Junta no depende sólo de sus aspectos estructurales, sino que, además, se necesitan aspectos “dinámicos” relacionados con la forma en que sus miembros actúan e interactúan, los cuales no son tan fácilmente observables. Esto incluye que los directores participen activamente y estén bien informados. Una junta eficaz es el resultado de un trabajo en equipo, donde se discuten de forma objetiva los diferentes puntos de vista, se plantean críticas constructivas y se llega a decisiones que buscan el mejor interés de la entidad. En consecuencia, las Juntas Directivas deben auto evaluar su gestión periódicamente y presentar los resultados de dicho examen a la Asamblea General de Accionistas, con el fin, entre otras cosas, de que esta auto evaluación sirva de elemento a la Asamblea para determinar la procedencia de reelegir a uno o varios de los miembros de la Junta.

#### 4.2. Componentes del análisis


##### 4.2.1. Composición (tamaño e independencia) de la Junta Directiva

41. La composición de la Junta se refiere a su tamaño y proporción de miembros independientes. En primer lugar, la Junta deberá tener un número razonable de miembros para asegurar su operatividad asegurando un balance entre la capacidad de monitoreo y suficiencia de puntos de vista, y la flexibilidad en la toma de decisiones. Igualmente, el número de miembros debe ser suficiente para que permita que los accionistas minoritarios tengan la posibilidad de nombrar a algunos directores e impar para facilitar la toma de decisiones en caso de igualdad de votos frente a posiciones encontradas.
42. En segundo lugar, un cierto número de sus miembros debe gozar de independencia respecto de los accionistas de la entidad, del conglomerado al que ésta pertenece y de los demás administradores de la misma, con el fin de asegurar su imparcialidad y objetividad de criterio. Esta independencia crea condiciones favorables para que las decisiones se tomen de acuerdo al mejor interés de los accionistas y de la sociedad misma. Adicionalmente, 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. Sin embargo, esta independencia debe estar complementada necesariamente por la experiencia y el conocimiento del negocio, pues la independencia por sí misma no es suficiente para garantizar el contrapeso eficiente que se requiere respecto de la gestión de la entidad y de los intereses de los minoritarios.

##### 4.2.2. Existencia de comités al interior de la junta

43. La adecuada realización de las funciones de la junta directiva requiere la constitución de comités especializados integrados por algunos de sus miembros con el fin de facilitar el análisis detallado y riguroso de ciertos temas que por su naturaleza son de gran importancia para la entidad. Dichos comités actúan como un filtro y refuerzan el análisis objetivo de las decisiones que le corresponden a la Junta Directiva. En general, se considera una práctica de buen gobierno la existencia de un comité de auditoría (compuesto por miembros independientes de la Junta), uno de nominación y compensación, un comité de riesgos y uno de gobierno corporativo.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Nombre: Eduardo Téllez - Juan Camilo Ramírez Cargo: Asesor DID y Director de Gobierno Corporativo Fecha: 26/11/2006	Nombre: Clara Eugenia Castillo - Dagoberto Urbano Cargo: Superintendente Delegada para Riesgos de Conglomerados y Gobierno Corporativo - Asesor DID Fecha: 30/03/2010	Nombre: Ana F. Maiguashca. Cargo: Delegada Adjunta de Riesgos Fecha: 20/08//2010

 Superintendencia Financiera de Colombia	<b>MANUAL</b>	M-MN-SEG-002
	<b>DOCUMENTO CONCEPTUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	Versión 2.0
		Página 11 de 21

#### 4.2.3. Periodicidad de reunión y asistencia de los miembros

44. La junta directiva debe reunirse de forma ordinaria con la periodicidad suficiente para poder hacer un seguimiento adecuado al desempeño de la entidad. Para ciertas entidades vigiladas existe un mínimo legal de una reunión por mes. Para aquellas a las que el mínimo legal no aplica, es recomendable que la junta se reúna por lo menos una vez cada dos meses. Es recomendable que al inicio de cada año se entregue a los miembros de la Junta la programación de las reuniones para todo el año.

#### 4.2.4. Evacuación de los temas previstos para la Junta Directiva

45. Además de llevar a cabo las reuniones previstas por los estatutos u otras normas, es indispensable que la Junta conozca y considere todos los asuntos que son de su resorte. Así mismo, resulta necesario que la Junta cuente con una planeación periódica de los temas que debe conocer durante el periodo correspondiente de manera que la entidad cumpla de manera organizada con sus obligaciones habituales. Es una señal de problemas de gobierno corporativo el que la Junta, de forma reiterada, no alcance a evacuar todo los asuntos que requieren su atención.

#### 4.2.5. Aspectos dinámicos

46. La dinámica de funcionamiento de la junta es el resultado de la integridad, independencia y trabajo en equipo de sus miembros. Es indispensable que los directores participen activamente en los asuntos bajo su competencia e interactúen de forma constructiva. Esto implica que los directores se mantengan adecuadamente informados y realicen seguimiento a los asuntos de la entidad, esto incluye a los miembros suplentes, aún cuando no hayan tomado parte en las reuniones, pues ello los pone en capacidad de asumir el rol del principal en cualquier momento de manera eficiente. En una junta eficaz cada uno de sus integrantes debe expresar libremente sus puntos de vista y diferencia de opiniones.


#### 4.2.6. Cumplimiento de las funciones legales o estatutarias

47. En este punto se evalúa el cumplimiento por parte de la Junta Directiva de aquellas funciones previstas en la ley o en sus estatutos o, cuando sea aplicable, en el código de buen gobierno de la entidad. Cabe advertir que las funciones relacionadas con el control de gestión se analizan en detalle en el punto 8 del presente documento.

#### 4.2.7. Cumplimiento de las disposiciones previstas en los Sistemas de Administración de Riesgos

48. En este punto se evalúa el cumplimiento por parte de la Junta Directiva de aquellas funciones previstas en cada uno de los Sistemas de Administración de Riesgos que le apliquen a la entidad vigilada. Esta evaluación es realizada por las Delegaturas de Riesgo y queda plasmada en sus respectivos informes de diagnóstico.
49. Cuando uno o algunos de los aspectos de gestión contenidos en los Sistemas de Administración de Riesgos en cabeza de los órganos de gobierno se vuelve un problema estructural, es decir, afecta la

Elaboró	Revisó	Aprobó
Nombre: Eduardo Téllez - Juan Camilo Ramírez Cargo: Asesor DID y Director de Gobierno Corporativo Fecha: 26/11/2006	Nombre: Clara Eugenia Castillo - Dagoberto Urbano Cargo: Superintendente Delegada para Riesgos de Conglomerados y Gobierno Corporativo - Asesor DID Fecha: 30/03/2010	Nombre: Ana F. Maiguashca. Cargo: Delegada Adjunta de Riesgos Fecha: 20/08//2010

 Superintendencia Financiera de Colombia	<b>MANUAL</b>	M-MN-SEG-002
		Versión 2.0
	<b>DOCUMENTO CONCEPTUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	Página 12 de 21

estabilidad o la permanencia de la entidad como tal, entonces se vuelve un problema de gobierno corporativo

## 5. Administradores

### 5.1. Descripción

50. Son administradores los representantes legales y los miembros de la junta directiva. Los representantes legales se encargan de la gestión directa (administración del día a día) mientras que la Junta es responsable de la estrategia general de la entidad, así como del seguimiento de la gestión de los representantes legales. Dado el papel fundamental de los administradores en la gestión de las entidades y en consecuencia, en su gobierno corporativo, resulta indispensable evaluar algunos aspectos comunes a los mismos relacionados con sus perfiles y calidades, su régimen de inhabilidades e incompatibilidades, la rendición de cuentas a los asociados, así como algunas obligaciones específicas.

### 5.2. Componentes del análisis

#### 5.2.1. Perfil profesional y personal

51. La condición de administrador demanda unas características personales y profesionales apropiadas para el adecuado desarrollo de las responsabilidades que dicho cargo impone. Un análisis completo del gobierno corporativo de cualquier entidad debe incluir una comprensión de estas características, es decir, del perfil de cada uno de los administradores. Para el supervisor de gobierno corporativo es importante conocer los perfiles de los administradores pues ello ayuda a desentrañar el "lado humano" de las estructuras de gobierno.


52. Legalmente, para ocupar el cargo de administrador en una entidad vigilada se requiere poseer experiencia general y específica, preparación e idoneidad profesional, que incluye tanto la ausencia de sanciones y/o antecedentes en su conducta profesional, como de conflictos de interés con la entidad para la que se postula, e integridad moral y ética, que abarca la necesidad de un buen comportamiento crediticio. Aunque el Comité de Posesiones tiene la función de efectuar esta evaluación antes de conceder la posesión, en el ejercicio del cargo pueden sobrevenir circunstancias que impidan la permanencia del administrador en el mismo. Por lo anterior, es necesario verificar que los administradores en ejercicio observen los requisitos de manera intemporal para permanecer en sus cargos.

#### 5.2.2. Cumplimiento de deberes

53. El ejercicio de las funciones de administrador en las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia impone el cumplimiento de unos deberes básicos que se resumen en actuar dentro del marco de la ley, de buena fe, dentro del principio de servicio al interés público de conformidad con el artículo 335 de la Constitución Nacional<sup>2</sup>, con lealtad, con la diligencia de un buen

<sup>2</sup> Las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación a las que se refiere el literal d) del numeral 19 del artículo 150 son de interés público y solo pueden ser ejercidas previa

Elaboró	Revisó	Aprobó
Nombre: Eduardo Téllez - Juan Camilo Ramírez Cargo: Asesor DID y Director de Gobierno Corporativo Fecha: 26/11/2006	Nombre: Clara Eugenia Castillo - Dagoberto Urbano Cargo: Superintendente Delegada para Riesgos de Conglomerados y Gobierno Corporativo - Asesor DID Fecha: 30/03/2010	Nombre: Ana F. Maiguashca. Cargo: Delegada Adjunta de Riesgos Fecha: 20/08//2010

 Superintendencia Financiera de Colombia	<b>MANUAL</b>	M-MN-SEG-002
		Versión 2.0
	<b>DOCUMENTO CONCEPTUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	Página 13 de 21

hombre de negocios y siempre en interés de la sociedad, teniendo en cuenta los intereses de todos los asociados. Estos deberes fundamentales son complementados con una serie de obligaciones específicas de lealtad, diligencia y cuidado. El incumplimiento de estas obligaciones compromete la responsabilidad de los administradores.

#### 5.2.3. Rendición de cuentas

54. Una efectiva rendición de cuentas es un elemento que introduce disciplina a la administración y que facilita el ejercicio de los derechos de los accionistas, lo cual redundará en un mejor gobierno corporativo. Legalmente, los administradores están obligados a rendir cuentas de su gestión, por lo menos, al final de cada ejercicio. Para ello deben presentar un informe de gestión a la asamblea general. En dicho informe se debe detallar la evolución de los negocios y la situación jurídica, económica y administrativa de la sociedad. Corresponde a la asamblea aprobar o desaprobado el informe. Para el supervisor de gobierno corporativo, es fundamental que el proceso de rendición de cuentas se desarrolle de forma clara y con suficiente nivel de detalle de las actuaciones.
55. Sin perjuicio de este informe anual, el supervisor considera una práctica deseable de gobierno corporativo la rendición de cuentas frecuente de los representantes legales a la Junta Directiva u órgano que haga sus veces, más allá de la presentación periódica de los resultados financieros de la Compañía, por ejemplo, mediante reportes periódicos de los avances de su gestión en cada uno de los temas que se encuentran bajo su responsabilidad.

#### 5.2.4. Conflictos de Interés

56. 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. Estas tensiones pueden influir en que las decisiones y no siempre persigan el mejor interés de la sociedad. Por esta razón, dentro de la supervisión de gobierno corporativo es importante verificar que los administradores no hayan obrado en situaciones en las cuales se encuentren en conflicto de interés, a menos que se observe el procedimiento correspondiente y cuenten con las autorizaciones necesarias.

### 6. Órganos de control


#### 6.1. Descripción

57. Los órganos de control, tanto internos como externos, tienen la responsabilidad de verificar que la entidad vigilada desarrolle sus actividades de forma adecuada, que en sus operaciones se cumpla con las normas vigentes, que la contabilidad se lleve de forma regular, y se hayan establecido sistemas de control de riesgos. Por esta razón, constituyen una herramienta imprescindible para el adecuado ejercicio del control de la gestión en las organizaciones. En efecto, mediante un seguimiento permanente de la gestión de la entidad, los órganos de control detectan de manera temprana las posibles causas de irregularidades que puedan producir eventos de crisis en la entidad. Por lo tanto,

autorización del Estado, conforme a la ley, la cual regulará la forma de intervención del gobierno en estas materias y promoverá la democratización del crédito.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Nombre: Eduardo Téllez - Juan Camilo Ramírez Cargo: Asesor DID y Director de Gobierno Corporativo Fecha: 26/11/2006	Nombre: Clara Eugenia Castillo - Dagoberto Urbano Cargo: Superintendente Delegada para Riesgos de Conglomerados y Gobierno Corporativo - Asesor DID Fecha: 30/03/2010	Nombre: Ana F. Maiguashca. Cargo: Delegada Adjunta de Riesgos Fecha: 20/08//2010



 Superintendencia Financiera de Colombia	<b>MANUAL</b>	M-MN-SEG-002
	<b>DOCUMENTO CONCEPTUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	Versión 2.0
		Página 14 de 21

estos órganos cumplen un rol fundamental en el manejo adecuado de los riesgos a los que están expuestas las vigiladas.

58. A la luz de lo anterior, el supervisor de gobierno corporativo examinará la existencia y estructura de los órganos de control, las calidades de sus miembros y la presencia de condiciones adecuadas para que los mismos realicen su función al interior de la entidad, sin revisar aspectos puntuales de su gestión que sean competencia de otros supervisores de las Delegaturas de supervisión. En términos generales, por órganos de control se entienden el revisor fiscal, la auditoría externa e interna y el contralor normativo. Adicionalmente, el supervisor de gobierno corporativo y las Delegaturas de Supervisión Institucional revisarán la existencia de un Sistema de Control Interno adecuado que cumpla los parámetros establecidos en la normatividad y que sea acorde con las características de la misma.

## 6.2. Componentes del análisis

### 6.2.1. Revisor fiscal


59. La principal función del revisor fiscal es velar por que se lleve de manera regular y adecuada la contabilidad de la sociedad, autorizando con su firma cualquier balance que ésta haga. Así, el revisor es un garante de la fe pública pues su firma en los balances, hace presumir “que los saldos se han tomado fielmente de los libros, que éstos se ajustan a las normas legales y que las cifras registradas en ellos reflejan en forma fidedigna la correspondiente situación financiera en la fecha del balance”. Por esta razón, el revisor fiscal no debe tener vínculos de ningún tipo que comprometan su independencia frente a la entidad financiera, legalmente existe un régimen de incompatibilidades. Adicionalmente, el análisis debe incluir otros factores como los servicios de asesoría prestados a la entidad por parte de la firma de auditoría a la cual pertenece el revisor o por sociedades de asesoría constituidas en forma paralela por los mismos accionistas de la entidad.
60. Para efectos de la supervisión de gobierno corporativo, el examen del revisor fiscal comprende principalmente los aspectos relacionados con su perfil profesional e independencia y, en general, los aspectos previstos en el numeral 4. del Capítulo Tercero Título Primero de la Circular Básica Jurídica y las normas que la modifiquen o adicionen. La supervisión del cumplimiento de sus funciones corresponde tanto a los Superintendentes Delegados para Supervisión Institucional como a los Superintendentes Delegados para Supervisión por Riesgos. En todo caso, el supervisor de gobierno corporativo, dentro de su análisis comprensivo, puede utilizar insumos provenientes de la supervisión que adelantan tanto las Delegaturas Institucionales como las de Riesgos.

### 6.2.2. Auditoría interna y/o oficina de control interno

61. Un efectivo sistema de control interno (SCI) es un elemento crítico del gobierno y base de la operación segura y sólida de una entidad vigilada. El SCI es el conjunto de políticas, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación establecidos por la junta directiva u órgano equivalente, la alta dirección y demás funcionarios de una organización para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los siguientes objetivos:


Elaboró	Revisó	Aprobó
Nombre: Eduardo Téllez - Juan Camilo Ramírez Cargo: Asesor DID y Director de Gobierno Corporativo Fecha: 26/11/2006	Nombre: Clara Eugenia Castillo - Dagoberto Urbano Cargo: Superintendente Delegada para Riesgos de Conglomerados y Gobierno Corporativo - Asesor DID Fecha: 30/03/2010	Nombre: Ana F. Maiguashca. Cargo: Delegada Adjunta de Riesgos Fecha: 20/08//2010



 Superintendencia Financiera de Colombia	<b>MANUAL</b>	M-MN-SEG-002
	<b>DOCUMENTO CONCEPTUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	Versión 2.0
		Página 15 de 21

- i. Mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones de las entidades vigiladas. Para el efecto, se entiende por eficacia la capacidad de alcanzar las metas y/o resultados propuestos; y por eficiencia la capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.
  - ii. Prevenir y mitigar la ocurrencia de fraudes, originados tanto al interior como al exterior de las organizaciones.
  - iii. Realizar una gestión adecuada de los riesgos.
  - iv. Aumentar la confiabilidad y oportunidad en la Información generada por la organización.
  - v. Dar un adecuado cumplimiento de la normatividad y regulaciones aplicables a la organización.
62. En la medida en que se logren los objetivos antes mencionados, el SCI brindará mayor seguridad a los diferentes grupos de interés que interactúan con la entidad.
63. Para efectos de la supervisión de gobierno corporativo, el examen de la auditoría interna comprende principalmente los aspectos relacionados en el numeral 7° del Capítulo IX Título Primero de la Circular Básica Jurídica y las normas que la modifiquen o adicionen.
- 6.2.3. Auditor externo independiente
64. Las entidades financieras pueden contratar auditores externos con el fin de evaluar la calidad y efectividad de su sistema de control interno (incluyendo el cumplimiento de la normatividad contable). La presencia de un auditor externo independiente se considera como una práctica de buen gobierno que refuerza los controles externos de la entidad.
- 6.2.4. Contralor normativo
65. El contralor normativo tiene por función principal la de “establecer los procedimientos para asegurar que se cumpla con las leyes, reglamentos, estatutos y, en general, toda la normatividad y medidas internas de buen gobierno corporativo, códigos de ética, buena conducta y transparencia comercial que tengan relación con las actividades de la entidad”. El contralor normativo debe “informar y documentar a la Junta Directiva de las irregularidades que puedan afectar el sano desarrollo de la sociedad”. Esta figura es obligatoria en las sociedades comisionistas de bolsa y en las sociedades que administran carteras colectivas para ejercer esta actividad, pero su uso en otro tipo de entidades vigiladas se considera como una práctica de buen gobierno.
- 6.2.5. Colaboración con la SFC
66. Los órganos de control deben ser un apoyo para el supervisor. Si dichos órganos realizan su labor de forma idónea, el supervisor puede usar los informes de éstos como insumo importante dentro de la labor de supervisión, reduciendo la carga de supervisión para la entidad. Una colaboración efectiva entre los órganos de control y el supervisor contribuye a mejorar el ambiente de control de la organización, reforzando las prácticas de buen gobierno.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Nombre: Eduardo Téllez - Juan Camilo Ramírez Cargo: Asesor DID y Director de Gobierno Corporativo Fecha: 26/11/2006	Nombre: Clara Eugenia Castillo - Dagoberto Urbano Cargo: Superintendente Delegada para Riesgos de Conglomerados y Gobierno Corporativo - Asesor DID Fecha: 30/03/2010	Nombre: Ana F. Maiguashca. Cargo: Delegada Adjunta de Riesgos Fecha: 20/08//2010

 Superintendencia Financiera de Colombia	<b>MANUAL</b>	M-MN-SEG-002
	<b>DOCUMENTO CONCEPTUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	Versión 2.0
		Página 16 de 21

## 7. Control de la gestión de los órganos de gobierno corporativo

### 7.1. Descripción

67. Una adecuada estructura de gobierno corporativo parte del supuesto de una evaluación al interior de los distintos órganos que conforman el sistema de gobierno corporativo. El grado de evaluación que se ejerce al interior de las entidades depende de cuatro elementos principales: (i) la fijación de políticas, metas y orientación estratégica de la entidad (ii) la asignación de responsables de su ejecución, (iii) el seguimiento y evaluación de su cumplimiento y (iv) la adopción de mecanismos correctivos. La falta de coordinación e implementación de mecanismos de evaluación y seguimiento en el desarrollo de las actividades de cada órgano de gobierno incrementa el riesgo a que está expuesta la entidad.

### 7.2. Componentes del análisis

#### 7.2.1. Establecimiento de políticas y metas concretas para cada órgano

68. Tanto la sociedad como cada órgano que la compone debe contar con políticas y metas concretas que orienten su gestión. Las políticas establecen las directrices más generales y de largo plazo y deben ser fijadas por la Junta directiva. De esas políticas se desprenden metas más específicas que orientan la gestión de corto, mediano y largo plazo. El supervisor de gobierno corporativo evaluará la existencia de dichas políticas y metas y que las mismas sean definidas por los órganos competentes para ello. Igualmente, que la entidad cuente con una planeación estratégica que las sustente, debidamente aprobada por la Junta Directiva.

#### 7.2.2. Responsabilidad respecto del cumplimiento de las políticas y metas

69. Cada meta fijada por la entidad debe tener un responsable claro e individualizado. La inexistencia de responsables específicos dificulta el seguimiento de las metas, diluye la responsabilidad frente a su cumplimiento y, en general, reduce la probabilidad de que las mismas sean logradas. El supervisor de gobierno corporativo examinará la existencia de responsables, así como la manera en que son asignados.

#### 7.2.3. Seguimiento y Evaluación de la Gestión de los Funcionarios Responsables

70. El seguimiento periódico de la gestión de los funcionarios de la entidad resulta indispensable para garantizar un control adecuado de sus labores. Dicho seguimiento parte del desarrollo periódico de sesiones de evaluación en las cuales se deben informar los resultados parciales de la gestión. El seguimiento no debe ser un simple recuento de actividades. Debe existir un grado de evaluación de la gestión que permita identificar deficiencias o virtudes. Es deseable que el resultado del seguimiento y su evaluación consten por escrito.

71. El supervisor de gobierno corporativo revisará que ese seguimiento periódico se realice desde la Junta Directiva hacia los representantes legales y de éstos hacia el personal que les reporta y en línea hacia las demás instancias de la organización.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Nombre: Eduardo Téllez - Juan Camilo Ramírez Cargo: Asesor DID y Director de Gobierno Corporativo Fecha: 26/11/2006	Nombre: Clara Eugenia Castillo - Dagoberto Urbano Cargo: Superintendente Delegada para Riesgos de Conglomerados y Gobierno Corporativo - Asesor DID Fecha: 30/03/2010	Nombre: Ana F. Maiguashca. Cargo: Delegada Adjunta de Riesgos Fecha: 20/08//2010

 Superintendencia Financiera de Colombia	<b>MANUAL</b>	M-MN-SEG-002
	<b>DOCUMENTO CONCEPTUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	Versión 2.0
		Página 17 de 21

#### 7.2.4. Adopción e implementación de medidas correctivas

72. A partir de la evaluación de la gestión, es necesario que se adopten medidas correctivas que busquen fortalecer lo positivo y resolver las deficiencias. Igualmente, se debe verificar que dichas medidas sean implementadas efectivamente en los procesos correspondientes de manera que los resultados demuestren el impacto de las mismas.

#### 7.2.5. Indicadores de Gestión

73. El establecimiento de indicadores es un elemento necesario para realizar un adecuado seguimiento de la gestión. El desarrollo y evaluación de indicadores de gestión es un indicio claro del énfasis estratégico que la entidad hace respecto de algunos objetivos cuya importancia resalta sobre los demás. La evaluación de estos indicadores permite aproximarse a las prioridades de la entidad y la manera en que se está orientando la gestión hacia el logro de las mismas.

### 8. Revelación de información.

#### 8.1. Descripción


74. La revelación de información es un importante elemento de gobierno corporativo, pues genera disciplina de mercado que refuerza los controles externos a los que están sometidas las entidades vigiladas. Esta revelación incrementa la transparencia frente al funcionamiento de la sociedad lo cual promueve la toma de decisiones informadas y permite el ejercicio adecuado de los derechos de los accionistas minoritarios, consumidores financieros, acreedores e inversionistas. Estas decisiones informadas generan un mayor control de la gestión de los órganos de gobierno corporativo. Todo esto crea incentivos para que las entidades actúen de forma prudente en el manejo de sus riesgos, lo cual contribuye a la estabilidad del sistema financiero.
75. Para el supervisor de gobierno corporativo es importante que las entidades cuenten con una política formal de revelación de información, aprobada por la junta directiva, que establezca reglas claras y una estructura adecuada que fomente el suministro de información a los grupos de interés. En general, se considera una práctica de buen gobierno la revelación de información precisa y oportuna, que exceda los mínimos legales y que cubra aspectos como la administración de la entidad, el nombre y perfil de sus administradores, las políticas de selección, contratación y remuneración de empleados, el costo de los productos y servicios prestados por la entidad, etc. Esta información debe ser útil para que los grupos de interés puedan tomar decisiones informadas.

#### 8.2. Componentes del análisis

##### 8.2.1. Estados financieros

76. El núcleo de la revelación de información es la publicación de estados financieros de fin de ejercicio, una vez los mismos han sido aprobados por la asamblea. De forma previa a la asamblea, los estados son revisados por la SFC, quien autoriza su publicación. Aunque este tema es típicamente evaluado por el Supervisor Institucional, el resultado de dicha evaluación constituye un insumo importante para

Elaboró	Revisó	Aprobó
Nombre: Eduardo Téllez - Juan Camilo Ramírez Cargo: Asesor DID y Director de Gobierno Corporativo Fecha: 26/11/2006	Nombre: Clara Eugenia Castillo - Dagoberto Urbano Cargo: Superintendente Delegada para Riesgos de Conglomerados y Gobierno Corporativo - Asesor DID Fecha: 30/03/2010	Nombre: Ana F. Maiguashca. Cargo: Delegada Adjunta de Riesgos Fecha: 20/08//2010

 Superintendencia Financiera de Colombia	<b>MANUAL</b>	M-MN-SEG-002
	<b>DOCUMENTO CONCEPTUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	Versión 2.0
		Página 18 de 21

determinar la calidad de la revelación de información y por ende debe ser incluido en la evaluación comprensiva del riesgo de gobierno corporativo.

#### 8.2.2.Revelación de información sobre la administración

77. La toma de decisiones informadas por parte de los accionistas minoritarios, así como de los grupos de interés requiere no sólo información de tipo cuantitativo, sino también de tipo cualitativo. Por lo tanto, la información revelada al mercado debería incluir, además de aquella de tipo financiero, la relacionada con la gestión de los administradores. En general, se considera una práctica de buen gobierno la publicación del informe de gestión que presentan los administradores a la asamblea.

#### 8.2.3.Facilidad de acceso a la información

78. La información financiera y de gestión debe estar disponible a través de mecanismos ágiles y eficientes que permitan que los grupos de interés puedan acceder fácilmente a la misma. En la medida en que los costos de acceso a la información sean bajos, los accionistas minoritarios y grupos de interés tendrán más oportunidad de tomar decisiones informadas. En general, se considera como una práctica de buen gobierno el uso de la página web de la entidad para la divulgación de información.

#### 8.2.4.Operaciones con accionistas o partes relacionadas

79. Las operaciones con accionistas o partes relacionadas tienen un alto potencial de involucrar conflictos de interés. Es especialmente importante que exista una revelación efectiva de estas transacciones, para que los grupos de interés puedan tomar decisiones informadas al respecto. Legalmente, los administradores, al final de cada ejercicio, deben presentar a la asamblea general un informe de gestión donde se relacionan dichas operaciones, pero no existe la obligación de publicarlo. Por lo tanto, se considera como una práctica de buen gobierno la publicación de la información sobre este tipo de transacciones.

#### 8.2.5.Perfil profesional de los administradores


80. Para los grupos de interés es importante conocer el nombre y perfil profesional de las personas responsables del desempeño de la entidad. Este es un primer elemento de transparencia sobre la administración de la organización. Se considera una práctica de buen gobierno que las sociedades revelen al mercado el perfil profesional de los administradores.

#### 8.2.6.Políticas de selección, contratación y remuneración de empleados, incluida la Alta Gerencia.

81. Para los grupos de interés es importante conocer las políticas de selección, contratación y remuneración de los empleados de la entidad, incluida la Alta Gerencia, como elemento de transparencia en la administración de la entidad. Se considera una práctica de buen gobierno que las sociedades revelen al mercado estas políticas.

#### 8.2.7.Productos, servicios y relaciones contractuales.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Nombre: Eduardo Téllez - Juan Camilo Ramírez Cargo: Asesor DID y Director de Gobierno Corporativo Fecha: 26/11/2006	Nombre: Clara Eugenia Castillo - Dagoberto Urbano Cargo: Superintendente Delegada para Riesgos de Conglomerados y Gobierno Corporativo - Asesor DID Fecha: 30/03/2010	Nombre: Ana F. Maiguashca. Cargo: Delegada Adjunta de Riesgos Fecha: 20/08//2010

 Superintendencia Financiera de Colombia	<b>MANUAL</b>	M-MN-SEG-002
	<b>DOCUMENTO CONCEPTUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	Versión 2.0
		Página 19 de 21

82. La información sobre productos, servicios, costos de los mismos y relaciones contractuales es fundamental para que los consumidores financieros puedan tomar decisiones informadas, así como ejercer sus derechos de forma adecuada. Legalmente, las entidades vigiladas están obligadas a “suministrar a los usuarios de los servicios que prestan la información necesaria para lograr la mayor transparencia en las operaciones que realicen”. El supervisor de gobierno corporativo examinará la publicación de la información relacionada con sus productos y servicios, especialmente aquella relativa al costo de los mismos, así como la relacionada con las condiciones contractuales que gobiernan las relaciones jurídicas entre ella y sus clientes.

## 9. Grupos de interés

### 9.1. Descripción

83. Desde el punto de vista del supervisor, la relación entre las entidades y los grupos de interés resulta fundamental en la detección y prevención de la mala gestión de gobierno corporativo. El tratamiento arbitrario a los grupos de interés agudiza los riesgos a que se encuentra expuesta la entidad, especialmente el riesgo legal y el reputacional. Además, la insatisfacción de los grupos de interés puede ser síntoma de situaciones que afectan la administración de la entidad. Por el contrario, la participación activa de los grupos de interés en el desarrollo de la entidad, fortalece la organización y contribuye a la optimización de su funcionamiento.

84. Los consumidores financieros, los acreedores, los competidores, los empleados, la comunidad en general y el mismo supervisor, tienen intereses legítimos en el funcionamiento de las entidades. Uno de los resultados principales de la actividad del supervisor de gobierno corporativo es una adecuada protección de estos intereses y derechos de los grupos de interés (particularmente del consumidor financiero) en su interacción con las entidades vigiladas. Por estas razones, la supervisión de gobierno corporativo debe hacer énfasis en el examen de la relación entre la entidad y los diversos grupos de interés.

### 9.2. Componentes del análisis

#### 9.2.1. Relaciones con el consumidor financiero


85. El consumidor financiero es el destinatario último de la actividad de la entidad. Una relación conflictiva o problemática de la organización con sus clientes (servicio deficiente, cobros no autorizados, exceso en el cobro de tasas de interés etc.), no sólo es señal de problemas internos en la misma, sino que también implica un alto riesgo legal y reputacional. Adicionalmente, la pérdida de clientes genera costos de oportunidad que afectan negativamente los resultados financieros de la entidad.

#### 9.2.2. Relaciones con el supervisor

86. Una relación fluida entre la entidad supervisada y el supervisor es señal de un buen gobierno corporativo. El supervisor es un organismo independiente encargado de velar por el adecuado desempeño de la supervisada, el cumplimiento de las normas prudenciales mínimas y la adecuada administración de sus riesgos. Por esta razón, las recomendaciones o instrucciones que éste imparte

Elaboró	Revisó	Aprobó
Nombre: Eduardo Téllez - Juan Camilo Ramírez Cargo: Asesor DID y Director de Gobierno Corporativo Fecha: 26/11/2006	Nombre: Clara Eugenia Castillo - Dagoberto Urbano Cargo: Superintendente Delegada para Riesgos de Conglomerados y Gobierno Corporativo - Asesor DID Fecha: 30/03/2010	Nombre: Ana F. Maiguashca. Cargo: Delegada Adjunta de Riesgos Fecha: 20/08//2010



 Superintendencia Financiera de Colombia	<b>MANUAL</b>	M-MN-SEG-002
	<b>DOCUMENTO CONCEPTUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	Versión 2.0
		Página 20 de 21

deben ser acatadas de forma diligente por las vigiladas, dentro de una relación de permanente cooperación.

#### 9.2.3. Relaciones con los acreedores

87. Los acreedores de la entidad están generalmente interesados en la capacidad financiera de la entidad, así como en el pago oportuno de sus acreencias. Las relaciones entre la entidad y sus acreedores son un indicador del grado de responsabilidad con el cual la entidad se involucra en sus relaciones contractuales. Adicionalmente, unas relaciones negativas con los acreedores pueden cerrar el acceso de una entidad a los mercados monetarios, poniendo en riesgo su estabilidad.

#### 9.2.4. Relaciones con los empleados

88. Los empleados son el principal recurso con que cuenta una entidad. Un adecuado clima organizacional es necesario para un óptimo desarrollo de las actividades de la organización. Las dificultades en las relaciones de la entidad con los mismos, si no son manejadas de forma oportuna y adecuada, pueden convertirse en problemas que interfieran con la prestación del servicio financiero (v.g., huelgas) o, incluso, generar conflictos de orden judicial (riesgo legal).

#### 9.2.5. Relaciones con la comunidad y responsabilidad social

89. Las organizaciones funcionan dentro de contextos sociales específicos que influyen en el desarrollo de sus negocios. Las relaciones con la comunidad dentro de la cual una entidad presta sus servicios afectan el desempeño de la misma. Por esto es importante que ellas cuenten con una política y estrategia clara que sustente sus relaciones con ésta y pueda evitar posibles riesgos reputacionales. Esto es especialmente relevante en el caso colombiano, donde por diversas razones la actividad financiera es objeto de cuestionamientos sociales.

## 10. Autorregulación del gobierno corporativo

### 10.1. Descripción


90. Algunas entidades han adoptado códigos de gobierno, es decir, estándares propios de gobierno corporativo que promueven prácticas exigentes en esta materia. Esta es una manifestación explícita del compromiso de una entidad frente a su buen gobierno. Además de reconocer y valorar este esfuerzo voluntario, el supervisor de gobierno corporativo debe verificar que estas iniciativas no se limiten a declaraciones formales, sino que, por el contrario, sean acogidas y llevadas a la práctica por las entidades vigiladas. De esta manera se garantiza que los estándares auto-impuestos tengan un impacto positivo en el desarrollo de las organizaciones.

### 10.2. Componentes del análisis

#### 10.2.1. Documentación de las prácticas de buen gobierno

Elaboró	Revisó	Aprobó
Nombre: Eduardo Téllez - Juan Camilo Ramírez Cargo: Asesor DID y Director de Gobierno Corporativo Fecha: 26/11/2006	Nombre: Clara Eugenia Castillo - Dagoberto Urbano Cargo: Superintendente Delegada para Riesgos de Conglomerados y Gobierno Corporativo - Asesor DID Fecha: 30/03/2010	Nombre: Ana F. Maiguashca. Cargo: Delegada Adjunta de Riesgos Fecha: 20/08//2010



 Superintendencia Financiera de Colombia	<b>MANUAL</b>	M-MN-SEG-002
	<b>DOCUMENTO CONCEPTUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	Versión 2.0
		Página 21 de 21

91. La documentación de las prácticas de buen gobierno es necesaria para que las mismas tengan vocación de permanencia. Los principios y prácticas de buen gobierno que la organización adopte deben estar explícitamente plasmadas en un código o documento similar con el fin de que exista claridad frente a las mismas. Igualmente, es importante que su modificación surta un procedimiento formalmente establecido. Se considera como práctica de buen gobierno la adopción pública y formal de un código de gobierno corporativo.

#### 10.2.2. Exigibilidad de las prácticas de buen gobierno

92. Uno de los factores determinantes del éxito en la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo consiste en la estructuración de un sistema que permita su conocimiento, su evaluación y la exigibilidad de las mismas. El código de buen gobierno debe ser adoptado mediante un procedimiento formal que garantice su poder vinculante y que contemple acciones y procedimientos explícitos a seguir cuando se detecte una violación del mismo. Se considera como una práctica de buen gobierno la adopción en estatutos del código de gobierno corporativo.

#### 10.2.3. Publicidad

93. Es importante que los grupos de interés puedan tener acceso a los textos en los cuales están documentadas las buenas prácticas de gobierno corporativo de la entidad. De esta manera, dichos grupos tienen mayores elementos para proteger sus intereses a través de la exigencia de las prácticas voluntariamente adoptadas por la organización. De esta manera, se genera un proceso de permanente construcción en materia de gobierno corporativo que debe redundar en mejores resultados para la entidad.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Nombre: Eduardo Téllez - Juan Camilo Ramírez Cargo: Asesor DID y Director de Gobierno Corporativo Fecha: 26/11/2006	Nombre: Clara Eugenia Castillo - Dagoberto Urbano Cargo: Superintendente Delegada para Riesgos de Conglomerados y Gobierno Corporativo - Asesor DID Fecha: 30/03/2010	Nombre: Ana F. Maiguashca. Cargo: Delegada Adjunta de Riesgos Fecha: 20/08//2010