



# LINEAMIENTOS FRENTE AL CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO PARA EL SECTOR SOLIDARIO COOPERATIVO

EL presente documento contiene los lineamientos y directrices propuestos para asegurar una adecuada definición e implementación del Código de Buen Gobierno en una entidad Cooperativa.

*Fecha de realización Agosto - 2017*



**Emprender**

Impulsamos Desarrollo

# Tabla de contenido

## 1. INTRODUCCIÓN

## 2. PRINCIPIOS GENERALES DEL CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO

- Órgano competente para la expedición de políticas y lineamientos del código de buen gobierno
- Ámbito de aplicación
- Lineamientos y disposiciones generales del código de buen gobierno
- Derechos y obligaciones de los asociados
- Lineamientos frente a la composición y funcionamiento de la asamblea general.
- Lineamientos frente al funcionamiento del consejo de administración

## 3. LINEAMIENTOS FRENTE AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

- Lineamientos frente a los administradores
- Evaluación de la gestión de los órganos de gobierno corporativo

## 4. LINEAMIENTOS FRENTE AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y LOS ÓRGANOS DE CONTROL

- Lineamientos frente al sistema de administración de riesgos y control interno
- Lineamientos frente a la junta de vigilancia
- Lineamientos frente al revisor fiscal
- Lineamientos frente al Sarlaft y el oficial de cumplimiento

## 5. LINEAMIENTOS FRENTE AL ROL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y LOS ADMINISTRADORES

## 6. POLÍTICAS FRENTE A LOS CONFLICTOS DE INTERÉS

## 7. LINEAMIENTOS FRENTE A LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

## 8. LINEAMIENTOS FRENTE A LOS REPORTES A CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

## 9. CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA

## 10. ESTÁNDARES DE INFORMACIÓN

## 11. POLÍTICA FRENTE A LA PROPIEDAD INTELECTUAL

## 12. DIVULGACIÓN

# 1. INTRODUCCIÓN

El gobierno corporativo en el sector solidario representa el conjunto de principios, políticas, lineamientos y prácticas de dirección, administración y control que gobiernan las relaciones entre los Asociados, la Asamblea General, los miembros del Consejo de Administración, la Alta Dirección y los órganos de control. El gobierno corporativo provee el marco general que define los derechos y responsabilidades de los diferentes órganos de gobierno de la cooperativa.

Un buen gobierno corporativo genera beneficios frente a la gestión de la Administración, y el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Un buen gobierno corporativo genera beneficios a nivel organizacional, tales como:

- Mayor transparencia en la toma de decisiones
- Mejoras continuas del Sistema de Administración de Riesgos y Sistema de Control Interno.
- Fomento hacia la cultura organizacional enfocada a la gestión de riesgos
- Mejor control y supervisión de los miembros del Consejo de Administración.
- Entre otros.

Emprender como organización que agremia a las cooperativas que otorgan microcrédito, se encuentra totalmente comprometida con el fortalecimiento del gobierno corporativo del sector solidario, y por tanto, de fine emitir el presente documento como guía y mejor practica para sus asociados.

El presente documento aborda nueve elementos que comprenden el gobierno corporativo dentro de una Cooperativa, los cuales se presentan a continuación:

- Derechos y responsabilidades de los asociados
- Derechos, responsabilidades y funciones del Consejo de Administración
- Comités designados por el Consejo de Administración
- Derechos, responsabilidades y funciones de los Administradores
- Evaluación de la gestión de los órganos de gobierno corporativo
- Lineamientos frente al Sistema de Control Interno y los órganos de control
- Revelación de información
- Grupos de interés
- Autorregulación del gobierno corporativo

Igualmente, se incorporan dentro del documento los lineamientos frente al Código de Ética y conducta.

## 2. PRINCIPIOS GENERALES DEL CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO

### 2.1 Órgano competente para la expedición de políticas y lineamientos del código de buen gobierno:

Los lineamientos y disposiciones establecidas en el Código de Buen Gobierno son definidos y/o aprobados por el Consejo de Administración.

Sin embargo, dada la importancia que tiene la adecuada definición e implementación del gobierno corporativo dentro de la Cooperativa y dado que es un documento que requiere ser actualizada de acuerdo con la dinámica del negocio, los Consejos de Administración usualmente designan y se apoyan en el Comité de Buen Gobierno, como órgano que analiza y propone políticas y lineamientos internos sobre la materia y los somete a aprobación del Consejo, al igual que sirve como apoyo en aquellos eventos que se requiera analizar y dirimir posibles conflictos de interés al interior de la cooperativa.

El comité de Buen gobierno en los casos en que se defina designarlo por parte del Consejo de Administración debe tener claramente establecido su propio reglamento, el cual debe incorporar: Composición, lineamientos de funcionamiento, periodicidad de las sesiones, medio de convocatoria, funciones, quorum deliberatorio y toma de decisiones, y documento o acta de constancia de estas.

A modo de ejemplo dentro de las funciones del Comité de Buen Gobierno se encuentran las siguientes:

#### **Ejemplo:**

- Proponer al Consejo de Administración los ajustes, modificaciones y actualizaciones que se considere pertinente a las políticas, lineamientos y disposiciones internas de Código de Buen Gobierno, producto de la dinámica de la cooperativa y los principios que rigen su funcionamiento.
- Analizar y proponer estrategias al Consejo de Administración para dirimir conflictos de interés que se puedan presentar dentro de los actores del gobierno y que afecten los intereses de la cooperativa en cualquier materia.
- Hacer seguimiento específico del respeto a las reglas de conflictos de interés, incompatibilidades e inhabilidades de los miembros del Consejo de Administración, Alta Dirección, y demás actores de la cooperativa.

## 2.2 Ámbito de aplicación

Las políticas, lineamientos y disposiciones contenidas en el código de Buen gobierno deben estar siempre enmarcadas dentro de la transparencia y los principios que rigen la competencia leal que debe adoptarse hacia los grupos de interés, entendiéndose estos como: asociados, administradores, empleados, proveedores, órganos de control interno, órganos reguladores, comunidad y Estado.

Los lineamientos establecidos en el código de buen gobierno son de obligatorio cumplimiento por parte de los asociados, administradores, y empleados o funcionarios de la cooperativa.

## 2.3 Lineamientos y disposiciones generales del código de buen gobierno

El código de buen gobierno de las Cooperativas debe contemplar como mínimo los siguientes elementos:

## 2.4 Derechos y obligaciones de los asociados

El código de Buen gobierno debe contemplar los derechos que tienen los asociados de la cooperativa. A continuación se relaciona a nivel de ejemplos algunos.

### Ejemplo:

Son derechos de los asociados los siguientes:

- Ejercer su derecho de participación en la toma de decisiones de la Asamblea General.
- Acceder a los productos que tenga la cooperativa producto de su objeto social.
- Ser informados de la gestión administrativa de la Cooperativa
- Ejercer su derecho de inspección de las cifras financieras, libros y comprobantes dada su calidad de asociado (Artículo 369 y 447 de la legislación mercantil y Ley 222 de 1995)
- Retirarse de la cooperativa cumpliendo los lineamientos establecidos en los estatutos.
- En desarrollo del principio de debida diligencia, los asociados tienen derecho a recibir, publicidad e información transparente, clara, veraz, oportuna y verificable, sobre las características propias de los productos o servicios ofrecidos y/o suministrados por la Cooperativa.

Igualmente, se dictamina en el código de Buen Gobierno las obligaciones de los asociados frente a la Cooperativa. A modo de ejemplo se especifican dichas obligaciones.

## **Ejemplo:**

Son obligaciones de los asociados:

- Suministrar y actualizar anualmente como mínimo la información correspondiente a sus datos de ubicación (Dirección, teléfono, correo electrónico).
- Actuar de forma respetuosa en todo momento con los empleados, otros asociados, y los Administradores de la cooperativa.
- Participar activamente en los eventos que convoque la cooperativa.

## **2.5 Lineamientos frente a la composición y funcionamiento de la asamblea general**

El Código de buen gobierno debe establecer el perfil profesional, laboral y de experiencia en el sector que deben cumplir los miembros de la Asamblea General, dado que es la máxima autoridad administrativa de la Cooperativa.

Se deberán establecer los lineamientos de funcionamiento de la Asamblea, para lo cual como mínimo se deberá definir el responsable de hacer la convocatoria, la periodicidad de las sesiones ordinarias, los lineamientos frente a las sesiones extraordinarias, el quorum deliberatorio y la decisoria requerida, el designado a presidir la sesión y el secretario responsable de la elaboración de las actas.

El responsable de convocar la Asamblea General es el Consejo de Administración, quien con un número de antelación a la sesión predefinido informara a los miembros sobre la fecha lugar y orden del día.

El código de Buen Gobierno debe contemplar las funciones de la Asamblea General de la Cooperativa.

## Ejemplo:

Se muestran las mínimas que deberían incorporarse:

- Establecer las políticas y directrices generales del funcionamiento de la Cooperativa.
- Aprobar los estados financieros de cierre de año.
- Establecer la política de distribución de los excedentes de la cooperativa, teniendo en cuenta las políticas definidas en los estatutos y los lineamientos establecidos por la LEY.
- Designar los miembros del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia.
- Fijar las condiciones y características que debe cumplir el revisor fiscal, la remuneración y evaluación de desempeño.
- Designar el Revisor Fiscal.
- Definir los estatutos y sus respectivas reformas.
- Designar los miembros de la Junta de Vigilancia.
- Las demás que designe la LEY.

### **2.6 Lineamientos frente al funcionamiento del consejo de administración**

El Consejo de Administración es responsable de definir y/o aprobar políticas, metodologías, procedimientos, mecanismos de monitoreo y control, estrategias de divulgación de información y comunicación hacia los grupos de interés, siempre buscando guiar la operación de la cooperativa hacia el cumplimiento de los objetivos corporativos al igual que de dar cumplimiento a las disposiciones normativas contenidas en el código de comercio y estatutos de la Cooperativa. La composición de del Consejo de Administración de la Cooperativa al igual que sus funciones y responsabilidades son definidas por la Asamblea General y se encuentran establecidas en los estatutos de la cooperativa y en el reglamento del Consejo de Administración.

Frente al perfil de los miembros del Consejo de Administración principal y suplentes se deben definir las calidades y competencias profesionales y de experiencia laboral que deberán cumplir los candidatos para ser aceptados como miembros activos.

Se deberán definir los lineamientos de conducta esperados y principios de la Cooperativa que deberán cumplir los miembros del Consejo para asegurar que la toma de decisiones sea objetiva con independencia y objetividad y con la información y conocimiento necesarios; De esta forma se logra asegurar la debida diligencia de los miembros del Consejo.

Adicionalmente, se deben incorporar las funciones del Consejo de Administración, entre las que se encuentran a modo de ejemplo las siguientes:

## **Ejemplo:**

- Examinar los estados financieros y poner en consideración de su aprobación al Consejo de Administración.
- Aprobar el presupuesto anual de la cooperativa para el ejercicio del año siguiente.
- Pronunciarse frente a los informes de los órganos de control.
- Establecer las políticas relativas al Sistema de Administración de Riesgos financieros, operativos y de prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo.
- Aprobar el manual de riesgo y sus actualizaciones.
- Realizar seguimiento y pronunciarse sobre el perfil de riesgo de la cooperativa.
- Proveer los recursos necesarios para implementar y mantener en funcionamiento, forma efectiva y eficiente el Sistema de Administración de riesgos.
- Nombrar y remover al Oficial de cumplimiento.
- Aprobar el Código de Buen Gobierno al igual que el código de ética y conducta y sus actualizaciones.
- Reglamentar la composición y funciones de los comités o comisiones de apoyo
  - dentro del cumplimiento de sus funciones.
- Aprobar las operaciones de crédito que por monto y lineamientos de atribución les corresponda.
- Definir los límites de atribución frente a la colocación de los productos y servicios de la cooperativa.
- Aprobar las inversiones de tesorería, o activos fijos que se realicen por un monto de atribución que le corresponda al Consejo
- Y demás funciones emitidas por el ente regulador o por el Consejo de Administración.

La debida diligencia de los miembros del Consejo de Administración frente al cumplimiento de sus funciones queda evidenciada en las actas del Consejo de Administración, por tanto el código de Buen Gobierno debe establecer como obligatorio del elaboración de dichas actas, contemplando en cada sesión quienes fueron los miembros que asistieron, el orden del día, temas tratados, las decisiones adoptadas y las firmas respectivas como mínimo del presidente y secretario designados.



Y finalmente, dentro del capítulo de Gobierno corporativo referente al Consejo de Administración debe quedar claramente definido el tiempo de permanencia de los miembros del consejo y el sistema de remuneración, de existir, los cuales deben ser aprobados previamente por la Asamblea General.

### 3. LINEAMIENTOS FRENTE AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración se constituye en el máximo órgano de administración de la Cooperativa responsable de definir y/o aprobar políticas, metodologías, procedimientos, mecanismos de monitoreo y control, estrategias de divulgación de información y comunicación hacia los grupos de interés, siempre buscando guiar la operación hacia el cumplimiento de los objetivos corporativos.

El consejo de Administración es delegataria de la Asamblea General y hace parte del Gobierno Corporativo de la Sociedad, con funciones propias definidas por los Estatutos.

La composición del Consejo de Administración, junto con el perfil profesional y laboral que deben cumplir los miembros la establece la Asamblea General. Así como se designa un miembro del Consejo de Administración, se puede solicitar su retiro. Un ejemplo de las posibles causales es:

#### **Ejemplo:**

- Violar el régimen de inhabilidades e incompatibilidades establecido en el Código de Buen Gobierno
- Aparece reportado en las listas vinculantes del SARLAFT.

Igualmente, el código de Buen Gobierno debe incorporar las incompatibilidades que se pueden generar en los miembros del Consejo de Administración entre su rol como miembro del Consejo y su cargo laboral o relaciones jurídicas generadas con otras organizaciones.

Para ello es importante definir las incompatibilidades, que llevan a que ese miembro del Consejo de Administración no puede ser elegido o no pueda continuar con su ejercicio cuando estas se materialicen.

“Los miembros del Consejo de Administración no podrán desempeñar simultáneamente cargos públicos - de nivel directivo, ejecutivo o asesor - en entidades del orden nacional o en otras cooperativas financieras que puedan representar competencia directa”

Frente al funcionamiento del Consejo de Administración el código de Buen Gobierno debe especificar:

- Miembros del Consejo de Administración.
- Lineamientos frente a las sesiones ordinarias y extraordinarias.
- Quorum decisorio y deliberatorio.
- Lineamientos para seleccionar el presidente y secretario del Consejo
- Lineamientos frente a las actas.

El código de Buen Gobierno debe incorporar un capítulo correspondiente a los Comités que designo el Consejo de Administración como apoyo al cumplimiento de sus funciones.

Dada la normativa emitida por la Superintendencia de Economía Solidaria, especialmente la relacionada con Sistema de Administración de Riesgos (SIAR), Lineamientos frente al Control Interno, lineamientos frente a la gestión de crédito y cartera, lineamientos frente a las funciones y responsabilidades de las diferentes instancias de la organización, entre otros, los Consejos de Administración y Alta Direcciones se han visto en la necesidad de estructurar comités internos que les permitan dar cumplimiento a dichas disposiciones.

**Dentro de los comités internos designados por el Consejo de Administración usualmente definidos por el sector cooperativo se encuentran a modo de ejemplo los siguientes:**

- **Comité de Buen Gobierno:** Apoya al Consejo de Administración en la definición de políticas y lineamientos a establecer en el código de Buen Gobierno y código de ética y conducta.
- **Comité del Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR):** Apoya al Consejo de Administración en la definición de las políticas, metodologías, procedimientos a adoptar para asegurar una adecuada gestión de los riesgos de mercado, crédito, liquidez, operativo y prevención de Lavado de activos y Financiación del terrorismo.
- **Comité de auditoría:** Evalúa los informes de los órganos de control (Auditoría y revisoría fiscal), analiza y hace seguimiento a las respuestas a dichos informes traducidas en acciones a adoptar por la Alta Dirección y monitorea el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno.
- **Comité de GAP de liquidez e inversiones:** Define las estrategias de asignación de recursos (liquidez), estructuración del portafolio de inversiones y las condiciones sobre las cuales se van a ofrecer los productos activos de la cooperativa dado su análisis de mercado.

- **Comité de evaluación de crédito:** Decidir sobre los lineamientos de aprobación de crédito estructuración y composición de la cartera, teniendo en cuenta las políticas definidas por el Consejo de Administración. Adicionalmente debe aprobar o desaprobado las solicitudes de crédito que le corresponda evaluar de acuerdo a sus límites de atribución y aquellas que impliquen excepciones.
- **Comité de talento humano o Nombramiento y remuneración:** Propone los lineamientos de selección, evaluación, compensación y desarrollo del talento humano dentro de la cooperativa. Realiza la evaluación de desempeño de la Alta Dirección. Realiza las recomendaciones que considere pertinentes frente al sistema de remuneración de la Cooperativa.
- **Comité del Fondo de Solidaridad:** Encargado de orientar y coordinar las actividades de solidaridad y auxilios para los asociados y sus beneficiarios, de conformidad con los estatutos de la Cooperativa y objetivos estratégicos.
- **Comité del Fondo de Educación:** Encargado de promover la capacitación integral de todos los asociados.

### 3.1 Lineamientos frente a los administradores

El código de buen gobierno debe contemplar los principios de actuación de los administradores, entendiéndose estos como el Representante Legal y los principales ejecutivos de la Cooperativa (Gerente, Subgerentes, Directores.)

Dentro de dichos principios se deben contemplar como mínimo:

- La actuación de los administradores bajo principios de buena fe, transparencia, lealtad y siempre demostrando con sus acciones, el cumplimiento a la debida diligencia que se debe tener de un buen hombre de negocios.
- Su actuar debe ir orientado a dar cumplimiento a los objetivos e intereses de la Cooperativa.
- Siempre debe velar por el adecuado cumplimiento de los lineamientos normativos de LEY y de las disposiciones estatutarias.
- Debe abstenerse de utilizar la información confidencial de la Cooperativa para uso propio e indebido.
- Promoverán y darán cumplimiento a sus funciones asignadas.
- Evitaran los conflictos de interés. En caso de generarse deberán informarlos.
- Dar total cumplimiento al Código de Buen Gobierno y al Código de ética y conducta

### **3.2 Evaluación de la gestión de los órganos de gobierno corporativo**

El Consejo de Administración de forma anual deberá realizar la evaluación de su gestión y deberá presentarla a la Asamblea General.

El Consejo de Administración a la vez debe evaluar la gestión del Gerente General de forma anual, con base en el análisis al informe de gestión anual que este le suministre, el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos, operativos, cumplimiento y reporte definidos por la cooperativa y base el cumplimiento de las metas y presupuesto establecidos para el año respectivo de evaluación.

El contenido del informe de gestión anual al igual que la fecha de presentación de la evaluación a la Asamblea General, deberá quedar claramente definido en el código de Buen Gobierno.

- La actuación de los administradores bajo principios de buena fe, transparencia, lealtad y siempre demostrando con sus acciones, el cumplimiento a la debida diligencia que se debe tener de un buen hombre de negocios.
- Su actuar debe ir orientado a dar cumplimiento a los objetivos e intereses de la Cooperativa.
- Siempre debe velar por el adecuado cumplimiento de los lineamientos normativos de LEY y de las disposiciones estatutarias.
- Debe abstenerse de utilizar la información confidencial de la Cooperativa para uso propio e indebido.
- Promoverán y darán cumplimiento a sus funciones asignadas.
- Evitaran los conflictos de interés. En caso de generarse deberán informarlos.
- Dar total cumplimiento al Código de Buen Gobierno y al Código de ética y conducta

## **4. LINEAMIENTOS FRENTE AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y LOS ÓRGANOS DE CONTROL**

Los lineamientos del Sistema de Control Interno al igual que el rol y funciones de los órganos de control es un elemento importante dentro del Código de Buen Gobierno, por tanto es importante definir los lineamientos más importantes que rigen su estructura.

Son órganos de control dentro de la Cooperativa la Junta de vigilancia, el revisor fiscal y el auditor interno.

## 4.1 Lineamientos frente al sistema de administración de riesgos y control interno

Todos los funcionarios deben: Conocer de los procesos y procedimientos, aplicar las etapas de gestión de riesgo (identificar, medir, monitorear y controlar) y aplicar los principios del Sistema de Control Interno (Autocontrol, autorregulación y autogestión.)

Por tanto, se considera una mejor práctica el adicionar en el código de Buen Gobierno un ítem correspondiente al alcance y cultura organizacional frente al buen desarrollo de las funciones del cargo, frente a la administración de riesgos y definición de controles.

### Ejemplo:

Se muestra lo que sería una política del código de Buen Gobierno asociada a este tema:

*“Todo colaborador es responsable de conocer los procedimientos o actividades que debe ejecutar en función de su cargo, funciones y responsabilidades, de identificar y gestionar sus riesgos, de definir mecanismos de control y de evaluar su efectividad de forma periódica, de forma que logre asegurar que los objetivos operativos asociados a dichos procedimientos se pueden cumplir.”*

## 4.2 Lineamientos frente a la junta de vigilancia

Dentro del código de Buen Gobierno se deberá definir la composición, funciones y lineamientos de funcionamiento de la Junta de Vigilancia.

La composición de la comisión de vigilancia es definida por la Asamblea General, quien deberá designar los miembros principales y suplentes, al igual que el perfil y calidades profesionales y de experiencia que deberán acreditar los miembros.

Las funciones asignadas a la Junta de vigilancia deberán incorporar como mínimo las establecidas por la Superintendencia de Economía Solidaria en el artículo 40 de la Ley 79 de 1988, las cuales se presentan a continuación:

*1. Velar porque los actos de los órganos de administración se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias y en especial a los principios cooperativos.*

2. *Informar a los órganos de administración, al revisor fiscal y a la Superintendencia de la Economía Solidaria, sobre las irregularidades que existan en el funcionamiento de la Cooperativa y presentar recomendaciones sobre las medidas que en su concepto deben adoptarse.*
3. *Conocer los reclamos que presenten los asociados en relación con la prestación de los servicios, transmitirlos y solicitar los correctivos por el conducto regular y con la debida oportunidad.*
4. *Hacer llamadas de atención a los asociados cuando incumplan los deberes consagrados en la ley y los estatutos y reglamentos.*
5. *Solicitar la aplicación de sanciones a los asociados cuando haya lugar a ello y velar porque el órgano competente se ajuste al procedimiento establecido para el efecto.*
6. *Verificar la lista de asociados hábiles e inhábiles para poder participar en la asamblea o para elegir delegados.*
7. *Rendir informes sobre sus actividades a la asamblea general ordinaria, y*
8. *Las demás que le asigne la ley o los estatutos (...)*

La junta de vigilancia deberá contar con su propio reglamento y según las normas vigentes y lo establecido en los estatutos de la cooperativa. Se deberá designar un presidente, y secretario general. El presidente preside la sesión y el secretario elabora las actas correspondientes.

Dentro de este marco es importante dar claridad en el código frente a la responsabilidad solidaria que recae sobre todos los miembros de la Junta de vigilancia en función del cumplimiento de sus funciones.

#### **4.3 Lineamientos frente al revisor fiscal**

Dentro del código de Buen Gobierno se debe incorporar los requisitos de la firma de revisoría fiscal en términos de experiencia certificable y condiciones que debe cumplir la firma.

## Ejemplo:

“El Revisor fiscal de la Cooperativa debe demostrar y acreditar conocimientos o experiencia en los siguientes temas:

- NIIF- Normas de internacionales de información financiera
- Sistemas de Administración de Riesgos financieros (Mercado, crédito y liquidez)
- Sistemas de control interno.
- Administración por procesos
- Sistemas de seguridad de la información.

Igualmente, el Revisor Fiscal, debe acreditar experiencia como revisor fiscal mínima de tres años en el sector cooperativo y deseable también el sector financiero, preferiblemente en establecimientos Bancarios.

Adicionalmente, es recomendable incorporar las funciones de los órganos de control. A modo de ejemplo se relacionan las funciones que deberían asignársele como mínimo:

- Elaborar el plan de auditoria bajo el marco de supervisión basado en riesgos, y los lineamientos establecido por la Superintendencia de Economía Solidaria.
- Verificar que las operaciones que se celebren y cumplan en la cooperativa se encuentren enmarcadas dentro de lo dispuesto en los estatutos, las políticas definidas por el Consejo de Administración y los lineamientos normativos de Ley.
- Dictaminar la razonabilidad de las cifras financieras y certificarla mediante firma.
- Verificar que las operaciones con vinculados se ajusten a las políticas definidas por la Cooperativa.
- Verificar que la estructura del portafolio de inversiones y las operaciones de la tesorería se realizaron dentro del marco de las políticas establecidas por el Consejo de Administración.
- Evaluar el Sistema Integral de Administración de riesgos y el Sistema de Controle informar sus resultados a la Alta Dirección, Comité de Auditoria y al Consejo de Administración para su respectiva revisión y definición de aspectos de mejora definidos por el Consejo de Administración y presentar informe trimestral a la Alta Dirección y el Consejo.
- Y demás que asigne la Ley.

Dentro del capítulo de funcionamiento de los órganos de control dentro del Código de Buen Gobierno se deberá establecer los reportes, contenido y periodicidad con la cual deben presentarlos a la Alta Dirección, Comité de Auditoría y Consejo de Administración.

#### **4.4 Lineamientos frente al Sarlaft y el oficial de cumplimiento**

Dentro del Código de Buen Gobierno se debe incorporar los requisitos profesionales y de experiencia que debe cumplir el oficial de cumplimiento junto con sus respectivas funciones.

Los requisitos que debe cumplir el Oficial de cumplimiento deberán ser como mínimo los establecidos en el artículo 2.2.4.3.1 de la circular 04 de enero del 2017 emitida por la Superintendencia de Economía Solidaria, los cuales se presentan a continuación:

“El Oficial de Cumplimiento debe cumplir, como mínimo, con los siguientes requisitos:

- El aspirante debe pertenecer como mínimo al segundo nivel jerárquico dentro de la estructura administrativa de la organización y depender directamente del órgano permanente de administración (este requisito no es obligatorio para el oficial de cumplimiento suplente).
- Su designación estará a cargo del órgano permanente de administración.
- El aspirante debe tener capacidad de decisión.
- Estar apoyado por un equipo de trabajo humano y técnico de acuerdo con el riesgo de LA/FT y el tamaño de organización.
- Contar con el efectivo apoyo de los órganos de administración de la organización solidaria.
- Acreditar conocimiento en administración de riesgos. Para tal fin, aportarán a la organización la siguiente información: (i) certificación del curso e-learning de la UIAF en el módulo general y (ii) constancia de capacitación en materia de riesgos que incluya un módulo LA/FT, mediante certificación expedida por parte de instituciones de educación superior acreditadas ante el Ministerio de Educación Nacional, con una duración no inferior a 90 horas.
- No pertenecer a los órganos de control, a las áreas comerciales o estar vinculado con actividades previstas en el objeto social principal de la organización, que le puedan generar conflicto de interés.



- Ser empleado de la organización solidaria, salvo las siguientes situaciones: (i) que se trate de un grupo declarado oficialmente, en cuyo caso puede ser empleado de la matriz, no obstante su designación será por el órgano permanente de administración de las organizaciones del grupo en las cuales se va desempeñar en tal calidad y (ii) si la organización se encuentra clasificada en el tercer nivel de supervisión, caso en el cual podrán contratarlo bajo la modalidad de prestación de servicios, siempre que el aspirante acredite tener menos de cinco (5) contratos con otras organizaciones cuyo objeto sea la prestación de servicios para ejercer funciones de oficial de cumplimiento.
- Respecto de cooperativas que tienen autorización para el ejercicio de la actividad financiera, el oficial de cumplimiento debe estar posesionado ante la Superintendencia de la Economía Solidaria. "

Igualmente, las funciones del Oficial de cumplimiento deberán como mínimo ser las establecidas por la Superintendencia de Economía Solidaria en la circular 04 de enero del 2017, las cuales se presentan a continuación:

Son funciones del Oficial de cumplimiento las siguientes:

- Vigilar el cumplimiento de todos los aspectos señalados en la ley, en este capítulo y los que determine la organización solidaria en el SARLAFT.
- Proponer al órgano permanente de administración y al representante legal la actualización y adopción de correctivos del manual de procedimientos y del código de conducta y velar por su divulgación a todos los empleados de la organización.
- Coordinar el desarrollo de programas internos de capacitación.
- Reportar a la persona u órganos designados en el manual, sobre las posibles faltas que comprometan la responsabilidad de los asociados, clientes, empleados, contratistas para que se adopten las medidas a que haya lugar.
- Velar por el adecuado archivo de los soportes documentales y demás información relativa al LA/FT, en los términos establecidos en la presente instrucción.
- Recibir y analizar los reportes internos y realizar los reportes externos establecidos en la presente instrucción, individualmente o con la instancia designada para el efecto.
- Mantener actualizados los datos de la organización con la UIAF.
- Monitorear permanentemente el cumplimiento de los reportes a través del Sistema de Reporte en Línea – SIREL, opción reportes estadísticos.

- Presentar trimestralmente informes presenciales y por escrito al órgano permanente de administración, el cual deberá abarcar por lo menos los siguientes aspectos:
  - Las políticas y programas desarrollados para cumplir su función y los resultados de la gestión realizada.
  - El cumplimiento que se ha dado en relación con el envío de los reportes a las diferentes autoridades.
  - Las políticas y programas adoptados para la actualización de la información de los asociados/clientes y los avances sobre la determinación de los perfiles de riesgo de los asociados/clientes y de los productos y servicios.
  - La efectividad de los mecanismos e instrumentos de control y las medidas adoptadas para corregir las fallas.
  - Los casos específicos de incumplimiento por parte de los funcionarios de la organización, así como los resultados de las órdenes impartidas por el órgano permanente de administración.
  - Los correctivos que considere necesarios, incluidas las propuestas de actualización o mejora de los mecanismos e instrumentos de control.
  - Las demás inherentes al cargo que guarden relación con SARLAFT.

## **5 LINEAMIENTOS FRENTE AL ROL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y LOS ADMINISTRADORES**

La estructura de propiedad es uno de los factores determinantes del sistema de gobierno de una cooperativa, pues define quién tiene el poder de decisión dentro de éstos.

Las relaciones entre miembros del Consejo de Administración y los directores o Alta Dirección de la cooperativa deberán estar enmarcadas en el respeto mutuo y la confianza, y en todos los casos, la transparencia como fundamento esencial del presente Código de Buen Gobierno.

Se debe diferenciar claramente el rol y funciones entre el Consejo de Administración y la Gerencia General y colaboradores dentro de la Cooperativa. Por tanto, es importante, que se haya claridad de cuáles son las funciones y responsabilidades especificar de ambas instancias.

La estructura de propiedad es uno de los factores determinantes del sistema de gobierno de una cooperativa, pues define quién tiene el poder de decisión dentro de éstos.

Las relaciones entre miembros del Consejo de Administración y los directores o Alta Dirección de la cooperativa deberán estar enmarcadas en el respeto mutuo y la confianza, y en todos los casos, la transparencia como fundamento esencial del presente Código de Buen Gobierno.

Se debe diferenciar claramente el rol y funciones entre el Consejo de Administración y la Gerencia General y colaboradores dentro de la Cooperativa. Por tanto, es importante, que se haya claridad de cuáles son las funciones y responsabilidades especificar de ambas instancias.

La Superintendencia Financiera de Colombia definió el rol de la Junta Directiva, lo que sería en Cooperativas el análogo al Consejo de Administración de la siguiente forma: “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 y/o asociados. Sus actuaciones deben buscar el mejor interés de la sociedad y de todos sus accionistas y/o asociados.

En general, la Junta o Consejo de Administración es responsable de la estrategia, desempeño y control interno de una entidad. En este sentido, la Junta o Consejo de Administración, 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 Cooperativa, (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. “

El Consejo de Administración es quien representa a los asociados y por tanto sus intereses, por tanto frente a las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, los miembros del Consejo de Administración deben velar por establecer políticas y lineamientos muy claros frente a:

- Perfil de riesgo de la Cooperativa. Las cooperativas están expuestas a riesgo de mercado, crédito, operativo, liquidez y lavado de activos y financiación del terrorismo. Por tanto, los Consejos de Administración deben establecer políticas asociadas la identificación, medición, monitoreo y control de los riesgos financieros y operativos a que está expuesta la cooperativa, haciendo énfasis al perfil de riesgo que se desea mantener en el tiempo, para lo que deberán establecer límites de exposición al riesgo , que aseguren el cumplimiento de este.

- El perfil de riesgo que defina adoptar la entidad debe ser consistente con los intereses de los asociados, la normativa emitida por entes reguladores y el objeto social de la cooperativa (Misión y visión).
- Funcionamiento del Control Interno. Los miembros del Consejo de Administración deben establecer políticas, lineamientos internos y definir el rol de las diferentes instancias de la organización frente al Sistema de Control Interno. Sus políticas deben estar guiadas frente a las mejores prácticas locales e internacionales y siempre buscando asegurar un adecuado diseño y funcionamiento del Sistema.
- Para ello deberán centrar sus políticas bajo principios basados en el autocontrol, autogestión y autorregulación de los líderes de los procesos y colaboradores.
- Igualmente, deberán claramente establecer las funciones de los órganos de control (Revisoría Fiscal o auditoría externa y auditoría interna), entendiéndose estos como órganos de supervisión y apoyo en la definición de recomendaciones frente a cómo mejorar el Sistema de Control Interno, pero nunca entendiéndolos como los directos responsables de funcionamiento y efectividad de estos; por cuanto eso es responsabilidad de la Alta Dirección.
- Planeación estratégica y presupuesto. El Consejo de Administración debe velar por los intereses de los asociados, los cuales se enmarcan dentro de la Cooperativa es la sostenibilidad financiera de esta. Por tanto, los miembros del Consejo de Administración están continuamente monitoreando la situación financiera de la Cooperativa y definiendo recomendaciones y aspectos de mejora hacia la Alta Dirección.
- Reportes al Consejo de Administración: Los miembros del Consejo de Administración deben velar por los intereses de los asociados y por tanto no solo deben definir las políticas a adoptar por parte de la Gerencia General y colaboradores, sino que debe monitorear que se esté cumpliendo. Por tanto, los miembros del Consejo de Administración tienen libre potestad y derecho de solicitar a la Alta Dirección de la Cooperativa toda la información que consideren pertinente y relevante para tomar decisiones.

De ser así, ¿Quién debe velar por el cumplimiento de estas políticas, directrices de comportamiento y actuación definidas por el Consejo de Administración? La Alta Dirección, es decir, los administradores (Gerente General, Subgerente, Directores, Jefes..) de la Cooperativa. Son ellos quienes al interior de la Cooperativa la administran. Es el Gerente General y su equipo de administración los responsables de definir los lineamientos internos, y procedimientos y procedimientos a adoptar para asegurar el cumplimiento de las políticas definidas por el Consejo de Administración.

Los administradores (Gerente General, Subgerente y Directores) son los responsables de administrar la Cooperativa es decir, de optimizar las fuentes de fondeo o financiación de la cooperativa, de definir el uso eficiente de los recursos en la colocación de los diferentes productos de crédito y beneficios a los asociados, definir el perfil y estructura del personal, establecer los procesos internos administrativos, de establecer procedimientos y controles internos a adoptar, para asegurar el cumplimiento de las políticas definidas por el Consejo de Administración.

Por tanto, el definir como se aplican y se monitorea el cumplimiento de las políticas establecidas por el Consejo de Administración es de la Alta Dirección (Gerente General, Subgerente y Directores). El Consejo de Administración no puede definir el cómo de su aplicación o querer imponer la forma como funciona o trabaja la cooperativa internamente, por cuanto esto sería Co-administrar, rol que no les compete a los miembros del Consejo.

## 6 POLÍTICA FRENTE A LOS CONFLICTOS DE INTERÉS

La teoría de agencia se constituye en la base conceptual para la definición de los lineamientos y políticas a adoptar frente a la identificación y manejo de los conflictos de interés.

Bajo la “teoría de agencia” se entiende por conflicto de interés aquella situación donde el juicio del individuo o las decisiones que adopte “un agente” puede estar influenciadas por su interés propio personal o económico frente a los intereses de la organización, conocido este último como **“Principal”**.

El conflicto de interés surge en el contexto de la teoría de agencia bajo tres condiciones:

- Divergencia del resultado económico: El agente obtiene un beneficio económico directo o indirecto, si contrapone en su decisión sus intereses frente a los del principal.
- Debilidad de monitoreo y controles por parte de la Cooperativa que dificulta la detección de eventos de corrupción al interior de la Cooperativa asociados a Conflictos de interés.
- Frente a la contratación, difícil acceso de la competencia a acceder a la información con la cual se tomó la decisión preferente e inequitativa hacia un tercero frente a otros con mejores condiciones en sus ofertas.

Igualmente, se reconocen dentro de la teoría de agencia el conflicto de interés que se puede generar en las OPERACIONES DE INVERSION, DE FINANCIACION Y DE GESTION dentro de una organización.

Los conflictos de interés se presentan cuando un tercero (Asociado, miembro del Consejo de Administración, Alta Dirección, empleados de la Cooperativa), debe evaluar la posibilidad de vincular a un familiar o tercero que tiene relación con éste, dentro de la organización o de establecer una relación de negocios con el grupo empresarial o sus empresas , ya sea de inversión o de financiación bajo su beneficio propio, dejando a un lado su lealtad y compromiso de transparencia y honestidad adquiridos con el grupo empresarial.

A título enunciativo los conflictos de interés se pueden generar cuando terceros (Asociado, miembro del Consejo de Administración, Alta Dirección, empleados) buscan obtener recursos de la organización vía prestamos, comisiones, honorarios, o cualquier beneficio económico bajo cualquier concepto sobrepasando o incumplimiento con las políticas de financiación de la organización.

Igualmente, se reconoce que se pueden generar conflictos de interés en gestión en aquellos temas relacionados con la evaluación del desempeño de los colaboradores o empleados, ascensos, promociones, aumentos de salarios (nivelaciones), entre otros, para lo cual se define como medida de mitigación contar con indicadores de evaluación del cumplimiento de los objetivos asociados a los resultados esperados de la gestión de cada uno de ellos, al igual que del cumplimiento de los objetivos e indicadores del proceso.

Se reconoce dentro de la resolución de conflictos de interés bajo la teoría de Agencia dos modelos: Regulación sustantiva y regulación procedimental.

La regulación sustantiva define los lineamientos y acciones a adoptar en situaciones específicas de conflicto de interés, mientras la regulación procedimental busca establecer procedimientos que propendan por evitar o detectar conflictos de interés a nivel organizacional.

Ambos se constituyen en formas de dar solución a los conflictos de interés aunque el segundo es más amplio y permite detectar conflictos de interés que se van generando dentro de la dinámica organizacional más allá de una simple definición estática de eventos y consecuencias. Ambas son complementarias y requieren ser adoptadas dentro de una organización.

De esta forma y reconociendo que existe la posibilidad de que se generen conflictos de interés dentro de las cooperativas, se hace necesario que estén definan políticas y lineamientos internos claros frente a la prevención, detección y resolución de conflictos de interés.

## Ejemplo:

### Política frente a los conflictos de interés relacionados con solicitud de préstamo

- “Es política de la Cooperativa que los préstamos y servicios que sean solicitados por los miembros del Consejo de Administración, o cualquier tercero que tengan algún vínculo familiar o contractual con el miembro del Consejo o con el Administrador, deberán cumplir con las mismas condiciones y perfil de riesgo de crédito mínimo exigido por Cooperativa para poder acceder a un préstamo nuevo o a refinanciación.
- No habrá excepciones ni distinciones al momento de aplicar la política y procedimiento de otorgamiento de un préstamo para los diferentes productos que ofrece la Cooperativa al igual que la política y procedimientos de cobranza”.

## 7. LINEAMIENTOS FRENTE A LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Dentro del condigo de Buen Gobierno es recomendable adicionar un apartado referente a la política general de selección y evaluación de desempeño de los miembros del Consejo, la Alta Dirección y en general los empleados.

Adicionalmente, en forma anual los miembros del Consejo de Administración al igual que la Gerencia General deben presentar un informe anual de desempeño, el cual deberá compilar como mínimo: Los estados financieros anuales consolidados, dictamen del revisor fiscal frente a estos, dictamen del Representante Legal y Contador, notas a los estados financieros, los principales logros de la Administración durante ese periodo, el perfil de riesgo y nivel de exposición al riesgo financiero y operativo de la Cooperativa, avances en términos de innovación y desarrollo.

## 8. LINEAMIENTOS FRENTE A LOS REPORTES A CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración debe solicitar la información que considere pertinente a la Cooperativa para tomar decisiones, por tanto deberá establecer el contenido de los reportes gerenciales que le suministra mensualmente la Alta Dirección.

A modo de ejemplo se relaciona la información mínima que se considera relevante se debería solicitar a la Gerencia General.

## **TEMA 1: Gestión comercial y de mercadeo**

Esta sección es importante por cuanto provee información para monitorear el cumplimiento del presupuesto en términos de ingresos, clave para lograr el nivel de rentabilidad esperado.

### **a. Gestión Comercial - Ventas**

Esta sección es importante por cuanto provee información para monitorear el comportamiento de las afiliaciones, del cumplimiento del presupuesto en términos de crecimiento y sostenibilidad de los aportes, vital para monitorear el cumplimiento del presupuesto en términos de ingresos y flujo de caja.

La información que se considera es la siguiente:

- Comportamiento de las Afiliaciones nuevas (Entrada de asociados)
- Comportamiento de las afiliaciones recurrentes
- Colocación de préstamos
- Comportamiento de los convenios comerciales y otros canales
- Nuevos productos y servicios o cambios en los existentes.

### **b. Mercadeo - Relación con los asociados**

- Campañas de fidelización

## **TEMA 2: Portafolio de inversiones**

- Composición del portafolio de inversiones (Activos).
- Rentabilidad del portafolio en término efectivo anual, último mes, último trimestre, semestre y cierre de año.
- Rentabilidad real frente a la presupuestada.
- Principales eventos de la economía que repercutieron en la rentabilidad del portafolio (Ej: Subida tasa de interés Banco República, deterioro emisor, variación tasa de cambio), pero de forma muy específico.

## **TEMA 3: Riesgo**

Informe frente el nivel de exposición al riesgo de mercado, crédito, liquidez, operativo y de prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo. EL informe contiene la verificación al cumplimiento de los límites de exposición al riesgo y los KRI (Indicadores claves de riesgo)



## TEMA 4: Crédito

Esta sección es importante por cuanto provee información para monitorear el comportamiento del cumplimiento del presupuesto en términos de crecimiento de cartera y recaudo de cartera, vital para la evaluación de las entradas de efectivo y sostenibilidad del flujo de caja. Igualmente, se provee información del comportamiento del indicador de cartera vencida.

## TEMA 5: Fondo o financiación

Esta sección es importante por cuanto provee información para monitorear el comportamiento de los pasivos, y el costo de fondeo que afecta la rentabilidad del negocio. Se revisa disponibilidad, crecimiento y tasas de interés.

## TEMA 6: Estados financieros

Análisis horizontal, vertical de los estados financieros y ejecución presupuestal

- 1. Estado de Resultados (mensual)
- 2. Balance General (trimestral)
- 3. Flujo de caja (mensual)
- 4. Cambio Patrimonial (trimestral)
- 5. Indicadores financieros (de liquidez, rentabilidad, operación y endeudamiento mensual).

# 9 CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA

El Código de Ética y Normas de Conducta tiene como propósito formular los valores, principios y normas que gobiernan la conducta de todos los Administradores, empleados, proveedores y contratistas, de la Cooperativa.

Por tanto, se hace necesario formular lineamientos frente a la conducta que se espera de los empleados, administradores y miembros del Consejo frente a temas relacionados como mínimo a:

### Ejemplo:

- Cumplimiento de políticas y lineamientos internos
- Cumplimiento normativo
- Fraude y corrupción
- Discriminación y prácticas de contratación
- Diligencia y competencia profesional

- Cuidado y administración de los bienes físicos y tecnológicos de la Cooperativa
- Acceso a las instalaciones por parte de terceros
- Uso del teléfono, correo electrónico e internet
- Transparencia la publicación de información de los productos y servicios de la entidad a los clientes.
- Prácticas permitidas y no permitidas de cobranza.
- Actividades comerciales de los funcionarios paralelas al cargo.
- Relaciones afectivas cuando existe subordinación entre los implicados.
- Prácticas y principios de protección al consumidor financiero.
- Protección de información confidencial de la entidad y los clientes.
- Recepción de regalos y beneficios por parte de terceros
- Recepción y trámite de quejas

Y demás que considere pertinentes el Consejo de Administración.

Dentro de los ítems relacionados anteriormente, el punto referente a “prácticas y principios de protección al consumidor”, cobra especial importancia dentro de la cooperativa, dado que el no tener lineamientos claros frente a la información que se transmite al cliente frente a los productos o servicios que preste la cooperativa puede llevar a peticiones, quejas, reclamos a la entidad al igual que al deterioro significativo de su imagen corporativo.

Así por ejemplo para cooperativas de ahorro y crédito la transparencia en la colocación del crédito, incorpora el suministrarle toda la información del producto. De esta forma en el otorgamiento de crédito se le debería suministrar al asociado el contrato de crédito, con como mínimo la siguiente información:

### **Ejemplo:**

- Tasa de interés, indicando la periodicidad de pago (vencida o anticipada) y si es fija o variable a lo largo de la vida del crédito, indicando su equivalente en tasa efectiva anual. Si la tasa es variable, debe quedar claro cuál es el índice al cual quedará atada su variación y el margen.
- La base de capital sobre la cual se aplicará la tasa de interés.
- Tasa de interés de mora.
- Las comisiones y recargos que se aplicarán.
- El plazo del préstamo (períodos muertos, de gracia, etc.).
- Condiciones de prepago.
- Los derechos de la entidad acreedora en caso de incumplimiento por parte del deudor.
- Los derechos del deudor.

## 10. ESTÁNDARES DE INFORMACIÓN

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 un incumplimiento del mismo.

Todo miembro del Consejo de Administración, Administrador y empleado de una Cooperativa debe tener especial cautela en el manejo de la información que utiliza en la ejecución de su cargo, especialmente, la catalogada como reservada confidencial, es decir, aquella relacionada con la información de sus clientes.

Por tanto están obligadas a utilizar la información a la cual tengan acceso en virtud de sus funciones o relación contractual, exclusivamente para el ejercicio de las mismas.

Las Cooperativas deben establecer lineamientos y sanciones muy claras frente a la administración de la información.

## 11. POLÍTICA FRENTE A LA PROPIEDAD INTELECTUAL

Se considera una mejor práctica adicionar dentro del código de Buen Gobierno un capítulo referente a “propiedad intelectual”, en la cual se haga alusión al respecto hacia los derechos de propiedad intelectual que se tienen frente a lo elaborado por terceros.

A modo de ejemplo se podría formular la siguiente política:

### **Ejemplo:**

*“La Cooperativa ha adoptado controles que aseguran el cumplimiento de las normas respecto a derechos de autor, propiedad intelectual e industrial. Por tanto, se han incorporado dentro de las cláusulas de contratos con terceros lineamientos muy claros frente a la protección de propiedad intelectual y uso de esta”.*

## 12. DIVULGACIÓN

El Código de Buen Gobierno es de obligatorio conocimiento y cumplimiento por parte de los miembros del Consejo, Administradores y empleados. Por tanto, es necesario divulgarlo de forma adecuada al interior de la organización.

Varias Cooperativas lo han dado a conocer en el proceso de vinculación del funcionario e igualmente, lo mantienen público en la intranet o red interna de la Cooperativa para disponibilidad de consulta.

Es muy importante que la Cooperativa se asegure que sus empleados comprenden bien lo dispuesto en este y las consecuencias de incumplirlo.



**Manual Guía Gobierno Corporativo  
Cooperativas**  
*Emprender – 2017*

**Créditos y Derechos de Autor**  
**Todos los derechos reservados.**

*Clara Bruckner – Preparación Técnica*

*Emprender (+57) 601 484 18 40  
Calle 106 # 48-05, Bogotá D.C*



[Emprender Impulsa Desarrollo](#)



[Emprender Impulsamos Desarrollo](#)



[Emprender Impulsamos Desarrollo](#)



[@CooEmprender](#)



**Emprender**

**Impulsamos Desarrollo**