

**PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA FUNDACIÓN
COTTOLENGO.**

**NATALIA MARÍA BARBOSA MÉNDEZ
PAULA LORENA MENDOZA MANRIQUE**

**Trabajo de Grado para optar por el título de
Magister en Administración**

**Director del trabajo de Grado:
PROFESOR FRANCISCO VELÁSQUEZ VÁSQUEZ**

**Universidad Icesi
Facultad de Ciencias Administrativas y
Económicas**

Cali, Junio 2014

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	5
PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA FUNDACIÓN COTTOLENGO.	9
1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	9
2. REFERENTES TEÓRICOS	9
3. METODOLOGÍA.....	15
4. CARACTERÍSTICAS DE UN GOBIERNO CORPORATIVO	17
4.1. CASOS DE ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO EN COLOMBIA	22
4.1.1. Fundación Corona.....	22
4.1.2. Fundación Saldarriaga Concha	26
5. FUNDACIÓN EL COTTOLENGO DEL PADRE OCAMPO.....	28
5.1. ¿QUÉ HACE LA FUNDACIÓN?	29
5.2. LA INSTALACIÓN Y SU UBICACIÓN	29
5.3. LOS RESIDENTES.....	30
5.4. ÓRGANOS DE DIRECCIÓN.....	32
5.4.1. Asamblea de Benefactores:.....	33
5.4.2. Junta Directiva:	34
5.4.3. El Director (a) Ejecutivo (a):.....	34
5.5. Asamblea de Benefactores anual.....	35
5.5.1. Elección del presidente de la Junta Directiva	36
5.5.2. Informe de Gestión de la Directora Ejecutiva	36
5.5.3. Informe del Revisor Fiscal	42
6. CONCLUSIONES.....	43
7. RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFÍA.....	52
ANEXOS	54
ANEXO 1. Misión, Visión y Propósito de la Fundación el Cottolengo del Padre Ocampo.	54
ANEXO 2. PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA FUNDACIÓN COTTOLENGO.....	55

TABLA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Modelo de gobierno corporativo.....	18
Ilustración 2. Principios de gobierno corporativo.....	19
Ilustración 3. Problemas del Gobierno Corporativo en entidades sin ánimo de lucro.	21
Ilustración 4. Matriz de materialidad.....	25
Ilustración 5. Ejes misionales.....	26
Ilustración 6. Distribución de Pabellones-Fundación el Cottolengo del Padre Ocampo....	30
Ilustración 7. Distribución de la población por edad	31
Ilustración 8. Distribución de la población según condición de salud	32
Ilustración 9. Órganos de Dirección.	33
Ilustración 10. Agenda asamblea general	35
Ilustración 11. Remitentes	37
Ilustración 12. Costo de manutención de un adulto mayor (Año 2013 vs Año 2014).....	38
Ilustración 13. Costo de manutención de 320 adultos mayores (Año 2013 vs Año 2014)	38
Ilustración 14. Variación en ingresos, costos y gastos	39
Ilustración 15. Cumplimiento en proyectos.....	40
Ilustración 16. Propuesta de Gobierno Corporativo Fundación Cottolengo – Asamblea de Benefactores	46
Ilustración 17. Propuesta de Gobierno Corporativo Fundación Cottolengo – Junta Directiva	47
Ilustración 18. Propuesta de Gobierno Corporativo Fundación Cottolengo – Director Ejecutivo.....	48

RESUMEN

El estudio de las prácticas de gobierno corporativo es uno de los temas de mayor relevancia dentro de las ciencias de la administración. En un contexto dominado por la globalización de mercados, la dirección y la actuación de las empresas han evidenciado la capacidad de escalar tanto los impactos positivos como los negativos de las corporaciones, llegando éstos impactos incluso a afectar el desempeño económico y el bienestar social más allá de las fronteras geográficas de éstas organizaciones. Es así como de la mano de su capacidad de incidencia, ha surgido un creciente interés en el estudio de los procesos e instrumentos predominantes en el gobierno corporativo

Para el caso específico del presente documento, se identifican las características y retos del gobierno corporativo de las entidades sin ánimo de lucro (fundaciones) y los elementos para optimizar su toma de decisiones, con el fin de aportar hacia una política de mayor transparencia en la colaboración de sector privado y público, teniendo claridad en las funciones y perfiles que debe tener cada uno de los miembros de la Asamblea y la Junta Directiva.

Teniendo en cuenta lo anterior, la presente investigación aplicada pretende realizar la recopilación de la información (fuentes primarias y secundarias), el análisis y la formulación de las características de gobierno corporativo en una fundación sin ánimo de lucro con el fin de adaptarlas a la Fundación el Cottolengo.

Es importante que se generen los códigos de Ética y Buen Gobierno que permitan tener pautas claras para reducir el conflicto de intereses y las disposiciones para lograr tener un fortalecimiento en la gestión estratégica de la Fundación.

Palabras claves: Fundación, Invierno Demográfico, Gobierno Corporativo.

SUMMARY

The study of corporate governance practices is one of the most important issues in the business management sciences. In a context dominated by the markets globalization, management and performance of the companies have demonstrated the ability to scale up both the positive and negative impacts of corporations decisions, with documented evidence of these affecting the economic performance and social welfare on planes beyond the geographical boundaries of these organizations. In parallel with this corporation's capacity to influence and impact others, there has been a growing interest in the study of the processes and predominant instruments in corporate governance

For the specific case of this paper, the characteristics and challenges of the corporate governance of nonprofit organizations (foundations) and elements to optimize your decision-making, in order to contribute towards a policy of greater transparency are identified in the collaboration of private and public sector, having clarity of roles and profiles you must have each of the members of the Assembly and the Board.

Given the above, this applied research seeks to make the collection of information (primary and secondary sources), the analysis and formulation of corporate governance features in a non-profit foundation in order to adapt to the Foundation Cottolengo.

It is important that the codes of Ethics and Good Governance that yield clear to reduce conflict of interest and have provisions to achieve a strengthening of the strategic management of the Foundation patterns are generated.

Key Words: Foundation, Demographic Winter, Corporate Governance.

PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA FUNDACIÓN COTTOLENGO.

1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Determinar las características de gobierno corporativo adaptándolas a la organización social Fundación Cottolengo

2. REFERENTES TEÓRICOS

Teniendo en cuenta el entorno local, nacional y mundial es necesario plantear algunos conceptos claves que permitan tener un acercamiento a la realidad de la organización que es objeto de esta investigación.

En ese mismo contexto, se pueden observar las tendencias que en los últimos años el mundo ha enfrentado tales como: la globalización, la evolución de la tecnología y las comunicaciones, el aumento del interés por el desarrollo de tecnologías limpias, mayor colaboración entre el sector público y privado, la transición demográfica y la integración de oportunidades para mejorar la calidad de vida de las personas, entre otras.

De igual manera se puede indicar que se ha presentado decrecimiento económico en algunos países a causa de las crisis corporativas (entre las cuales se pueden nombrar a Enron y Parmalat), lo cual impulsó el desarrollo de normas efectivas que permitan tener un mayor control en el área financiera y en la ética de los negocios. Por este motivo surgió la necesidad de implementar el gobierno corporativo y su respectivo código, convirtiéndose en pilares fundamentales para que el sector privado retome la confianza de los inversionistas y el público en general.

Atendiendo estas consideraciones desde comienzos del año 2000 el integrar “gobierno corporativo” al entorno empresarial se ha convertido en un desafío con mayor peso en el sector privado y en los mercados emergentes. Aún cuando éste término no tiene una definición exacta y estandarizada es preciso analizarlo desde la siguiente perspectiva:

De acuerdo a lo recopilado por (Meisel, 2004), quien basó sus apreciaciones en lo expresado por (Charles Omán, 2003) el gobierno corporativo de este modo se puede definir como la totalidad de las instituciones públicas y privadas, incluidas las leyes, reglamentos y las prácticas de negocios aceptadas, que en conjunto regulan la relación, en una economía de mercado, entre los directivos de las empresas y los empresarios (información corporativa), por una parte, y los que invierten recursos en las empresas en la otra. Los inversionistas pueden incluir a los

proveedores de financiación de capital (accionistas), proveedores de financiación de la deuda (acreedores), proveedores de recursos humanos específicos de firma relativamente de capital (empleados) y los proveedores de otros activos tangibles e intangibles que las empresas pueden utilizar para operar y crecer.

Como se puede observar “el gobierno corporativo” va más allá de tener controles en áreas específicas, es reconocer que los grupos de interés (stakeholders) y su relación con la empresa, es fundamental para mantener la sostenibilidad a largo plazo de la misma. Es tener en cuenta diversas dimensiones que pueden impactar el sistema financiero, el crecimiento económico, el desempeño y el valor de las empresas.

Anudado con lo anterior se requiere contemplar el papel desarrollado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), entidad que fue fundada en 1961, la cual agrupa a 34 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.

Entre los temas que se desarrollan en la OCDE es importante resaltar que su actividad principal es identificar problemas comunes, buscar soluciones y compartir experiencias entre los países miembros con las cuales se generen reglamentos que permitan tener mejoras a nivel económico, social y ambiental.

Todo este enfoque está enmarcado por los principios de la OCDE (Confecámaras, 2009) el cual promueve reglas enfocadas en los derechos de los accionistas, tratamiento equitativo de los mismos, el respeto a los derechos de los terceros interesados, revelación de la información y la transparencia, las responsabilidades de la junta directiva y más recientemente la existencia de una infraestructura que garantice la efectividad del gobierno corporativo. La experiencia internacional ha demostrado que los países requieren realizar actividades conjuntas del gobierno, las empresas y los inversionistas a través de normas de autorregulación y cumplimiento voluntario.

En el caso de Colombia esta tendencia mundial no ha sido la excepción, se puede indicar que desde 1971 existen reglas generales en el Código de Comercio que pueden ser bases para la implementación de un gobierno corporativo, pero solo en las últimas décadas ha aumentado su importancia con los cambios que se hicieron en el marco legal, especialmente con la integración de la Ley 795 de 2003 con elementos tales como el “flujo razonable hacia los clientes, transparencia en las juntas directivas, prevención y manejo de conflictos de intereses” (Confecámaras, 2009, pág. 75) entre otros, que han ayudado a que las empresas colombianas tomen un papel más activo pero que aún dista del estándar que se viene imponiendo a nivel mundial.

Como se puede observar el “gobierno corporativo” puede ser adoptado en cualquier tipo de empresa que desee mejorar sus prácticas administrativas incluso las entidades sin ánimo de lucro las cuales ofrecen bienes y servicios que son requeridas por la población con menos ingresos. Entre las entidades sin ánimo de lucro se encuentran las entidades de economía solidaria, veedurías ciudadanas, asociaciones, corporaciones y fundaciones.

Estas últimas se conforman de bienes aportados o personas, que tiene como objetivo gestionar todas las actividades que sean necesarias, adquiriendo beneficios o donaciones para ayudar a personas en condiciones de desamparo o discapacidad, en especial los niños y adulto mayor (personas mayores de 60 años).

Es primordial que las ONG's, fundaciones y las entidades privadas - públicas generen un mayor vinculo para desarrollar actividades de cuidado integral para los adultos mayores y sobre todo por la tendencia mundial señalada por (Stout, Barry, & Steven, 2008), en donde se indica que la transición demográfica se ha acelerado debido al aumento en la esperanza de vida y la disminución de la tasa de fecundidad provocando un “invierno demográfico” en la población mundial. Este fenómeno genera unos cuestionamientos como ¿Cuál será el mecanismo para soportar el sistema pensional? ¿Cómo se mantendrá la fuerza laboral? ¿Quiénes serán los encargados del cuidado del adulto mayor?, entre otros.

Es vital que las empresas se ajusten un poco más a la realidad actual y observen el mundo desde otro enfoque, como lo indica (Prahalad, 2010, pág. xiv) “¿qué pasa si movilizamos los recursos, la escala y los alcances de las grandes firmas para crear conjuntamente soluciones a los problemas de la base de la pirámide, de aquellos cuatro mil millones de personas que viven con menos de dos dólares al día?”. Para dar respuesta a esta inquietud es importante analizar lo que se está haciendo respecto a la gente más pobre, como las empresas pueden enfrentar a una extrema variedad en analfabetismo, niveles de ingreso, diferencias culturales, religiosas y demás. Para desarrollar estas ideas se debe entender que la base de la pirámide es un mercado el cual tiene necesidades y requerimientos, los cuales deben ser satisfechos, focalizando sus esfuerzos para que a través de la tecnología e innovación se puedan crear productos y servicios que den respuesta satisfactoria a los más pobres con menor precio, buena calidad, capaces de ser funcionales en entornos “hostiles” y que pueda ser comprendido por todas las personas.

Las ideas anteriormente expuestas deben enmarcarse en un mundo cambiante en donde las personas están enfocados a ser mejores cada día, disminuir la brecha del “invierno demográfico” y generar soluciones más efectivas para combatir la pobreza. Así mismo se puede citar a (Prahalad, 2010, pág. 9) quien indica que “Hay un segmento de los cuatro mil millones que es tan indigente, tan carente de todo y tan desgastado por guerras y enfermedades, que necesita otras formas de ayuda”, Si bien es cierto que desde hace un tiempo las empresas tanto privadas

como públicas buscan las mejores opciones para atender a una población cada día más exigente y con requerimientos enfocados a temas como salud, pensión, dignidad y trato igualitario aún se requiere mayores acciones para dar respuestas efectivas.

Es según este panorama donde la Fundación Cottolengo con el fin de tener sostenibilidad en el tiempo debe ejecutar acciones que integre en su administración estratégica los elementos de un “gobierno corporativo”, donde se de una participación activa de los miembros de la junta, la asamblea, el representante legal, con personas idóneas que aporten sus conocimientos, experiencia, buenas prácticas para que los proyectos plasmados sean aprobados, ejecutados y asuman un compromiso total con su rol en una entidad enfocada al cuidado integral del adulto mayor.

3. METODOLOGÍA

De acuerdo a los referentes teóricos mencionados anteriormente y con el fin de tener un mayor acercamiento a la realidad de una fundación sin ánimo de lucro, se plantea realizar una investigación aplicada en donde se analice la situación actual de la entidad con el fin de poder identificar cuál(es) es (son) la (las) problemática(s) más relevante(s) al interior de la organización. Al realizar dicha investigación se encontró que el principal problema es la ausencia de un gobierno corporativo en la Fundación Cottolengo.

La importancia de establecer un gobierno corporativo en una fundación sin ánimo de lucro es lograr que la entidad pueda mejorar la transparencia de su gestión, así como profesionalizar las prácticas administrativas y generar mayor claridad del rol desempeñado por la asamblea, la junta directiva y el director; todo esto es primordial para el crecimiento y mantenimiento de la organización en el tiempo.

Por lo tanto, para el desarrollo de esta investigación aplicada se realizó el trabajo de recolección de información enfocada a las entidades sin ánimo de lucro (fundaciones). Dicha información fue limitada y por ende se toma la decisión de recurrir al trabajo de campo (realizado en la Fundación Cottolengo). Con éste acercamiento se logró conocer algunos aspectos de la situación actual de la misma, tales como la insuficiencia financiera, la reducción de donaciones y benefactores, los proyectos en ejecución, entre otros.

Una de las actividades principales que se pretendía lograr era la participación activa en la asamblea de benefactores que se realizó el día 27 de marzo del presente año; pero ésta no fue autorizada por dicha asamblea, situación que dificultó el análisis de varios elementos como perfiles de los miembros de la asamblea, manejo de toma de decisiones y el nivel de participación de la misma.

Ante esta dificultad se propuso incluir la presentación de casos exitosos los cuales permitirían demostrar que la implementación del gobierno corporativo es una política viable y que fomenta el desarrollo de las instituciones.

Todo lo anterior da como resultado la formulación de la propuesta de gobierno corporativo para la Fundación Cottolengo, la cual será entregada al director ejecutivo para ser revisada y de acuerdo a su criterio ser presentada a la asamblea y junta directiva para su aprobación e implementación.

4. CARACTERÍSTICAS DE UN GOBIERNO CORPORATIVO

En relación a la problemática expuesta, se desea enfatizar sobre la importancia que tiene el gobierno corporativo en las organizaciones. De acuerdo con (Wheelen & Hunger, 2007, pág. 52) éste no solo “involucra al director general, a la junta directiva, sino implica la participación activa combinada de la junta directiva, la administración de alto nivel y los accionistas.” Un buen gobierno corporativo conlleva a una mejor administración estratégica, ya que todas las partes interesadas comienzan a tomar sus responsabilidades con mayor seriedad, a trabajar como entes más activos e incluso a crear comités de vigilancia que permitan verificar la transparencia y el código de ética que lleva la organización.

Como estos autores dicen (Collazos, Arnulfo, Ana, & Juan, 2003) el gobierno corporativo promueve el cumplimiento de una serie de principios y

reglas en el manejo de las empresas que les permite el logro de los objetivos corporativos y su permanente evaluación, y a la vez se convierte en una plataforma de protección para los inversionistas. El gobierno corporativo procura maximizar el valor de la compañía en el largo plazo a través de un adecuado manejo financiero y el cumplimiento de sus obligaciones legales y contractuales, equilibrando los intereses de los accionistas y de terceros.

En la siguiente ilustración se muestra un modelo de gobierno corporativo que despliega algunos elementos vitales que se deben tener en cuenta al momento de una implementación.

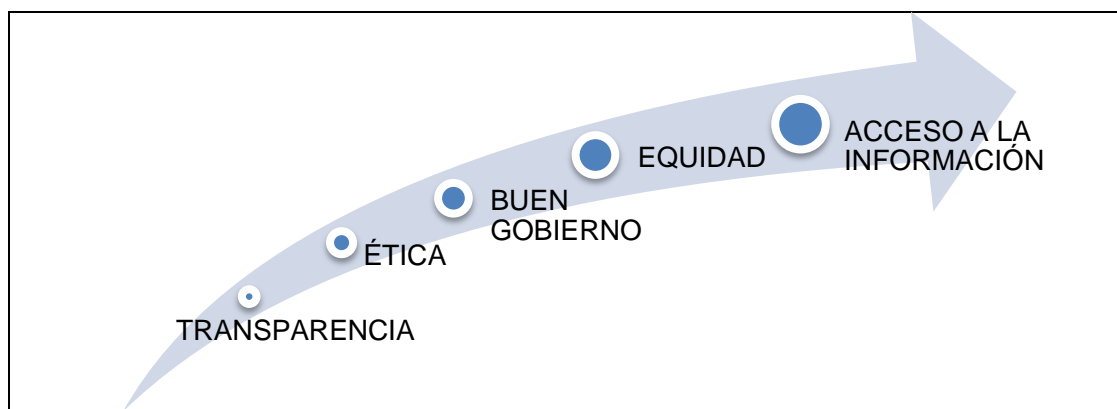


Ilustración 1. Modelo de gobierno corporativo

Fuente: Elaboración Propia.

En la ilustración No 2, se presentan los principios de gobierno corporativo dados por la (OCDE, 2004) los cuales pueden ser adaptados a las diversas empresas con el fin de que la competitividad y el crecimiento económico sea más atractivo para los grupos de interés, quienes buscan que las empresas presenten con

transparencia el reporte de su situación financiera, los resultados y administración de la misma.

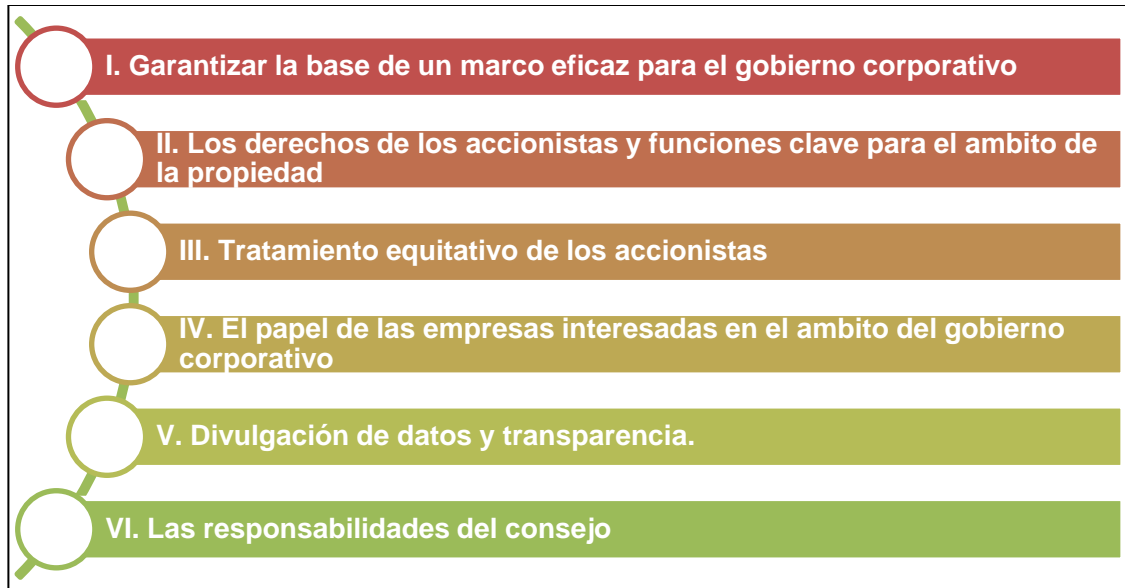


Ilustración 2. Principios de gobierno corporativo.

Fuente: Principios de gobierno corporativo. OCDE.

El gobierno corporativo implementado en las fundaciones requiere que haya claridad en los roles a desempeñar, los mecanismos internos de control y las normas y procedimientos para la toma de decisiones. Según (Colley, Doyle, & Logan, 2003) cabe resaltar que generalmente las fundaciones se encuentran dirigidas por asamblea o junta de confianza que tiene responsabilidad sobre los activos o bienes que se les asigna. Incluso se puede decir que los miembros de asamblea o junta tienen una obligación moral para seguir los deseos o requerimientos de los benefactores.

Resulta así mismo interesante describir los diversos grupos de interés que están involucrados, entre ellos se encuentran:

- Benefactores, quienes realizan su aporte con el fin de apoyar la causa de la fundación
- Adultos mayores, quienes reciben los bienes y cuidados de acuerdo a los recursos que son asignados por los benefactores.
- Empleados, quienes realizan su labor por una remuneración o por beneficios como prácticas estudiantiles
- Voluntarios, donde su principal motivación es servir a otros.
- Los proveedores de materias primas o bienes que son usados en las actividades diarias de la fundación, en general se busca que estos proveedores otorguen estos materiales como parte de la donación.
- La comunidad en general ya que la Fundación está prestando un servicio que genera empleo y a su vez beneficio a la población del adulto mayor.
- Las personas encargadas de la Fundación como tal, que tienen la misión de seguir el legado del fundador y deben propender porque la entidad tenga sostenibilidad en el largo plazo.

Con el fin de poder satisfacer los requerimientos de los grupos de interés es necesario que la entidad tenga plenamente identificado quienes son y cuáles son las acciones que se deben desarrollar para atenderlos. De igual manera, la entidad debe a través de su Asamblea o Junta promover políticas claras y procedimientos para atender dichos requerimientos.

Adicionalmente, es importante identificar los problemas que se pueden presentar al aplicar un gobierno corporativo en entidades sin ánimo de lucro, dicha problemática se resume en la siguiente ilustración:

Asamblea / Junta	Se les asignan recursos limitados y cumplimiento alto en sus objetivos, lo que genera dificultades al momento de gestionar o promover los proyectos que se requieren.
	Las personas que componen la asamblea y la junta directiva realizan los diferentes roles asignados de manera voluntaria, es decir, no reciben ninguna compensación monetaria por sus esfuerzos; por lo tanto se dificulta muchas veces poder implementar los lineamientos de gobierno corporativo.
	No gestionar, ni ejercer el control interno de las actividades y proyectos programados.
	Efectuar las reuniones de asamblea o junta solo por formalismo y no tener una participación activa y proactiva ante la situación real de la fundación.
Presidente / Director	El cargo de presidente en algunos casos, no ejerce un rol de liderazgo, tampoco se interesa por comprender la posición de los demás miembros de la asamblea o junta.
	El director al permanecer un largo periodo de tiempo en su cargo puede influenciar a los demás miembros de la asamblea o junta para que apoyen sus ideas en las propuestas realizadas.
Conflicto de Interés	Falta del procedimiento donde se establecen los parámetros que se deben ejecutar para la solución de los posibles conflictos de interés.
	Ignorar la importancia de conformar un órgano competente (comité) que promueva la transparencia en las transacciones que se realizan entre la fundación y los benefactores.

Ilustración 3. Problemas del Gobierno Corporativo en entidades sin ánimo de lucro.

Fuente: Elaboración propia

Si bien es cierto que el gobierno corporativo es un concepto que se ha manejado durante los últimos años, la información encontrada sobre la misma es limitada en cuanto a su aplicación directa en entidades sin ánimo de lucro, sin embargo

existen casos de éxito que reflejan las características más representativas y positivas que se pueden obtener de la implementación de esta política.

4.1. CASOS DE ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO EN COLOMBIA

Con el fin de ilustrar la forma en que se ha incorporado el gobierno corporativo en la gestión administrativa y en la cultura organizacional, se exponen dos casos de fundaciones exitosas que se han implementado a nivel nacional, con el fin de dar a conocer los elementos con los que actualmente cuenta cada una de ellas.

4.1.1. Fundación Corona

La (Fundación Corona) se estableció en 1963, convirtiéndose en una organización sin ánimo de lucro cuyo propósito central es contribuir al fortalecimiento de las capacidades para impulsar el desarrollo social, la calidad de vida y la equidad en Colombia. Entendidas estas capacidades como las habilidades necesarias para la vida ciudadana y referidas al ser y hacer del individuo, como parte integrante de la sociedad.

A través de los años Corona y la Fundación Corona han desarrollado fundamentos tales como código de ética, valores, manejo de riesgos, buena ciudadanía corporativa, entre otros con los cuales puedan tener una permanencia en el largo

plazo y a su vez puedan presentar reportes de transparencia y buen gobierno que genere un impacto positivo a los grupos de interés.

Su cultura corporativa enfocada en un código de ética el cual permite conocer cómo se relacionan con proveedores y clientes de manera honesta, confiable e integra. Con este fin también han puesto a disposición un email (seamosintegros@corona.com.co) donde se puede reportar cualquier situación que atente contra la integridad o que pueda constituir una violación a este código. Sus estatutos son de exposición pública a través de su página web (Fundación Corona, 2007), en este documento se encuentra desde la descripción de la sociedad, la dirección y administración con la explicación de la asamblea de accionistas, el consejo corporativo ("Junta directiva conformado por 6 miembros independientes y 3 miembros dependientes) y presidente. También se encuentra las funciones de cada uno de estos órganos. El desarrollo de comités. El papel que desempeña el Revisor Fiscal. Las normas sobre buen gobierno corporativo y mecanismo de resolución de conflictos.

El código de Buen Gobierno presenta mecanismos para evaluación y control de los administradores, principales ejecutivos y directores de las compañías emisoras, entre las que se cuenta (Fundación Corona) con: un Comité de Auditoría, Revisoría Fiscal, calificación por parte de firmas externas. Otro elemento importante es las reglas particulares relativas a los conflictos de interés y el uso de información privilegiada. Se establece los criterios, políticas y procedimientos

aplicables a la transparencia de la información por los grupos de interés, entre otras.

En la Fundación uno de los principales logros ha sido mejorar la formalidad en la toma de decisiones y aprobación de proyectos por el Consejo Directivo, el cual a través de un gobierno corporativo ha logrado una mayor eficacia institucional.

Algunos de los proyectos más exitosos de la (Fundación Corona) y con mayor valor social, tales como:

- Ciudades Como Vamos: Ejercicio ciudadano de seguimiento periódico y sistemático a los cambios en la calidad de vida de las ciudades y al cumplimiento del plan de desarrollo de las administraciones municipales o distritales.
- Concejo Como Vamos: Promover el control ciudadano y la transparencia y eficiencia del Concejo.
- Educación Compromiso de Todos Contribuir a la garantía de la educación como derecho humano en condiciones de equidad, igualdad y calidad, desde el Estado, la sociedad y la familia. Para ello hace un seguimiento a su pertinencia, su eficacia y a la búsqueda de la equidad, así como a los compromisos gubernamentales y a los recursos asignados al sector.
- Programas de apoyo a la organización comunitaria, entre otros. Han permitido desarrollar alianzas que impulsan a la Fundación a mejorar cada día.

Como se puede observar en la ilustración No 3, Corona y su Fundación están comprometidas y creen que la importancia y la gestión del gobierno corporativo, la ética y valores deben ser temas de alta relevancia para la organización, los cuales

deben ser revisados anualmente con el objeto de mejorar los procesos en el más mínimo detalle. Como se puede observar en el informe de sostenibilidad de 2013 (Corona, 2013).

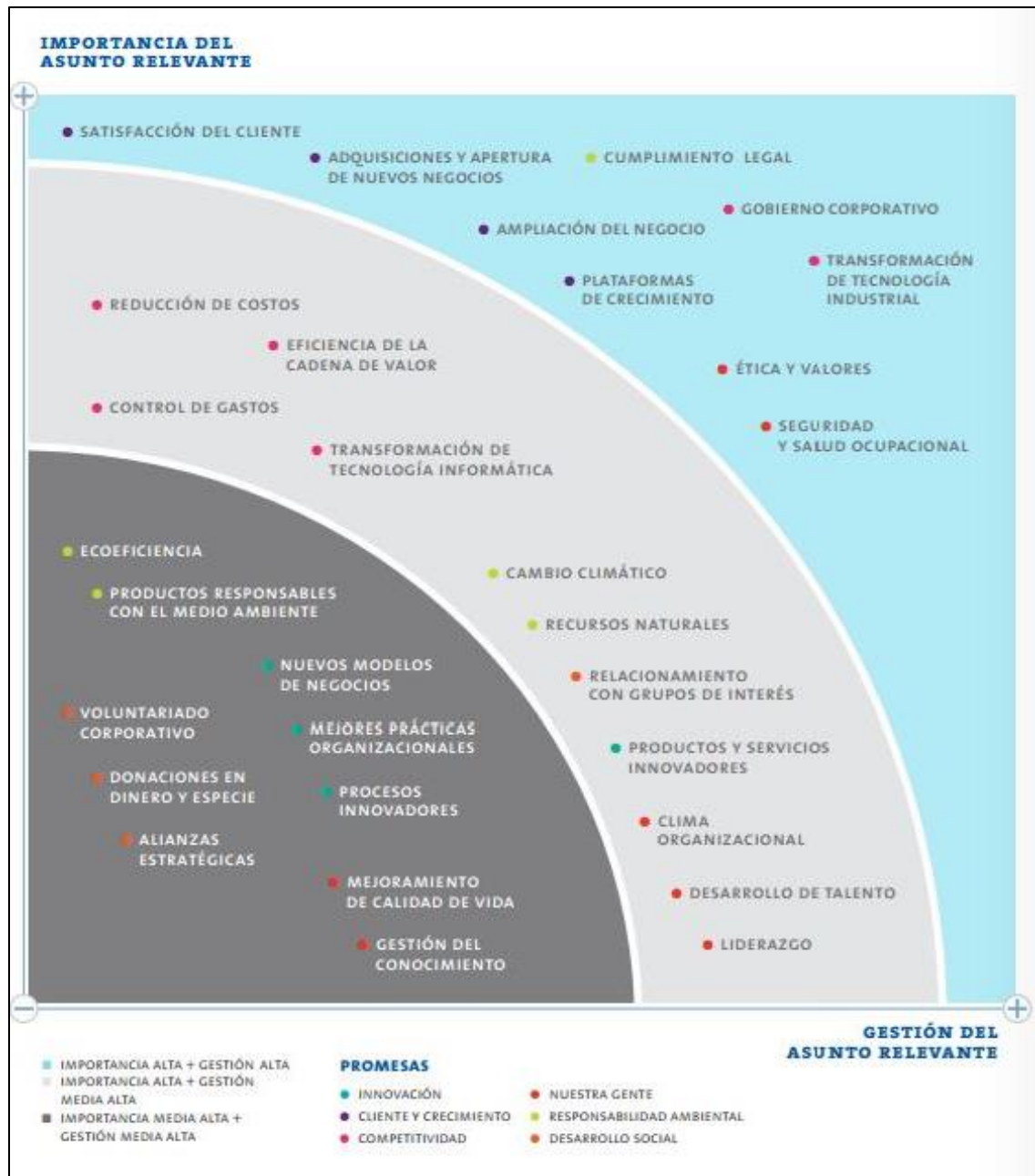


Ilustración 4. Matriz de materialidad.

Fuente: Informe de Sostenibilidad 2013. Fundación Corona.

4.1.2. Fundación Saldarriaga Concha

Organización no gubernamental (ONG), legalmente constituida como fundación sin ánimo de lucro. Entre los proyectos que desarrolla la Fundación se encuentra Educación Inclusiva, empleo y productividad, emprendimiento y generación de ingresos, programa de uso productivo del tiempo, fortalecimiento organizacional y comunitario. Por su gestión ha recibido premios y reconocimientos de índole nacional.

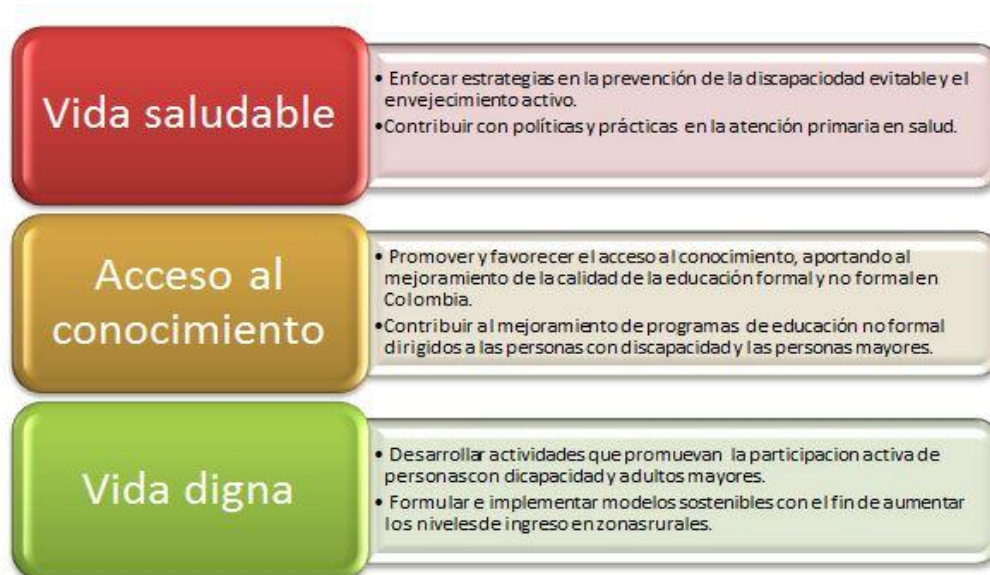


Ilustración 5. Ejes misionales

Fuente: Elaboración Propia.

La (Fundación Saldarriaga Concha) está dirigida y administrada por la Junta Directiva, el Presidente, Vicepresidente y Director Ejecutivo. La junta está integrada por nueve miembros, tres vitalicios, designados por cada uno de los fundadores, y seis no vitalicios, nombrados por periodos de dos años con opción de ser reelegidos.

Los estatutos se pueden visualizar en su sitio web (Fundación Saldarriaga Concha), aquí se expone la naturaleza de la sociedad, los órganos de dirección y administración conformados por junta directiva, presidente y vicepresidente de la junta directiva, el director ejecutivo y el revisor fiscal con sus respectivas funciones.

La junta ha conformado diversos comités; entre los cuales se encuentra el Financiero, Inmobiliario, Gestión Humana, Ética y Buen Gobierno. La Fundación cuenta con códigos de Ética y de Buen Gobierno los cuales deben cumplirse a todo nivel. Según información brindada por el informe de Gestión y Sostenibilidad de 2013 la junta directiva tiene un papel activo en todos los proyectos que se realizan en la Fundación.

De acuerdo a la información encontrada en la (Fundación Saldarriaga Concha), la junta directiva desarrolla las siguientes funciones:

El estudio y aprobación del plan estratégico de la Fundación presentado por la Dirección Ejecutiva y el seguimiento a su ejecución. También consideran y aprueban anualmente el presupuesto, de acuerdo al plan de ejecución elaborado por la administración y liderado por el Director Ejecutivo. Y revisan los resultados operacionales, sociales, y los reportes periódicos de avance de los proyectos.

5. FUNDACIÓN EL COTTOLENGO DEL PADRE OCAMPO

Según los autores (Salazar & Morales, 2010), la Fundación El Cottolengo del Padre Ocampo, en 1959 fue creada bajo el nombre de “Fundación San Pío X”. Fue fundada por el padre Fray Alonso Ocampo, en una casa del barrio el Piloto del municipio de Santiago de Cali. Inició con la asistencia a niños y adolescentes desprotegidos.

En el año 1961, se trasladaron a un terreno en Jamundí, municipio del Valle del Cauca. El terreno es donado por los esposos Emiliano Franco y Luisa Sara de Franco. Allí se fundó la Aldea del Cottolengo, en memoria a José Benito Cottolengo, el santo de los pobres.

En el año de 1985, el Padre Ocampo Fallece y se decide cambiar el nombre de la institución por el de “FUNDACIÓN EL COTTOLENGO DEL PADRE OCAMPO” en honor al religioso Dominico. Este cambio no afecta la razón de ser de la institución, que sigue conservando su carácter de organización privada, de orden eclesiástico y sin ánimo de lucro.

A partir de este año, El Cottolengo empieza a cambiar su enfoque y a realizar la prestación de servicios de manera gratuita y sin ánimo de lucro a los ancianos indigentes. Dentro de la fundación los individuos son libres de ir y venir, las personas que se encuentran en ella permanecen allí por convicción.

5.1. ¿QUÉ HACE LA FUNDACIÓN?

Debido a las condiciones de las personas adultas mayores que residen en la institución, las actividades que se ofrecen están orientadas a brindarles de manera integral, la mejor calidad de vida posible. De acuerdo con la (Fundación el Cottolengo del Padre Ocampo), con este objetivo la estructura organizacional está conformada por departamentos, los cuales se encuentran dirigidos por un profesional de planta que coordina las diferentes actividades.

- Terapia Ocupacional.
- Asistencia Médica y Enfermería
- Terapia Física
- Odontología
- Gerontología

5.2. LA INSTALACIÓN Y SU UBICACIÓN

La fundación el Cottolengo del padre Ocampo, está ubicada en la calle 15 No 3-45 del municipio de Jamundí – Valle del Cauca. Actualmente está conformada por 2 bloques en los cuales se han distribuido 9 pabellones (8 están en funcionamiento) en donde sus residentes se clasifican de acuerdo con sus características tanto mentales como físicas. Por tal motivo, no es posible encontrar en un mismo pabellón a un residente que aún goza de sus facultades mentales con otro que presenta problemas mentales.

Adicionalmente, cuenta con zonas verdes, amplia distribución entre pasillos y corredores, a través de los cuales se encuentran los dormitorios comunitarios en donde descansan los adultos mayores. También, se encuentran espacios de entretenimiento (salas de televisión, juegos de mesa, biblioteca), la cocina, comedor comunitario, la huerta y los talleres (éste último en dónde trabajan algunos adultos mayores y es fuente de ingreso para la fundación). A continuación se presenta una gráfica de la distribución de los pabellones:

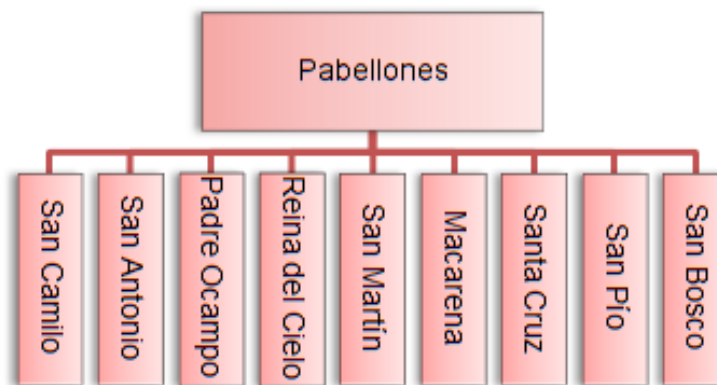


Ilustración 6. Distribución de Pabellones-Fundación el Cottolengo del Padre Ocampo
Fuente: Elaboración Propia.

5.3. LOS RESIDENTES

De acuerdo a (Mejía, 2014) en su informe de Gestión para la Asamblea de Benefactores, se encuentra que la fundación el Cottolengo está conformada por 320 Adultos Mayores. De este total, 190 son adultos con discapacidad, 60 con discapacidad total y 70 son independientes. Las edades de los residentes van

desde algunos con menos de 50 años hasta otros con más de 90, siendo el promedio de edad de los residentes de la institución alrededor de los 75 años.

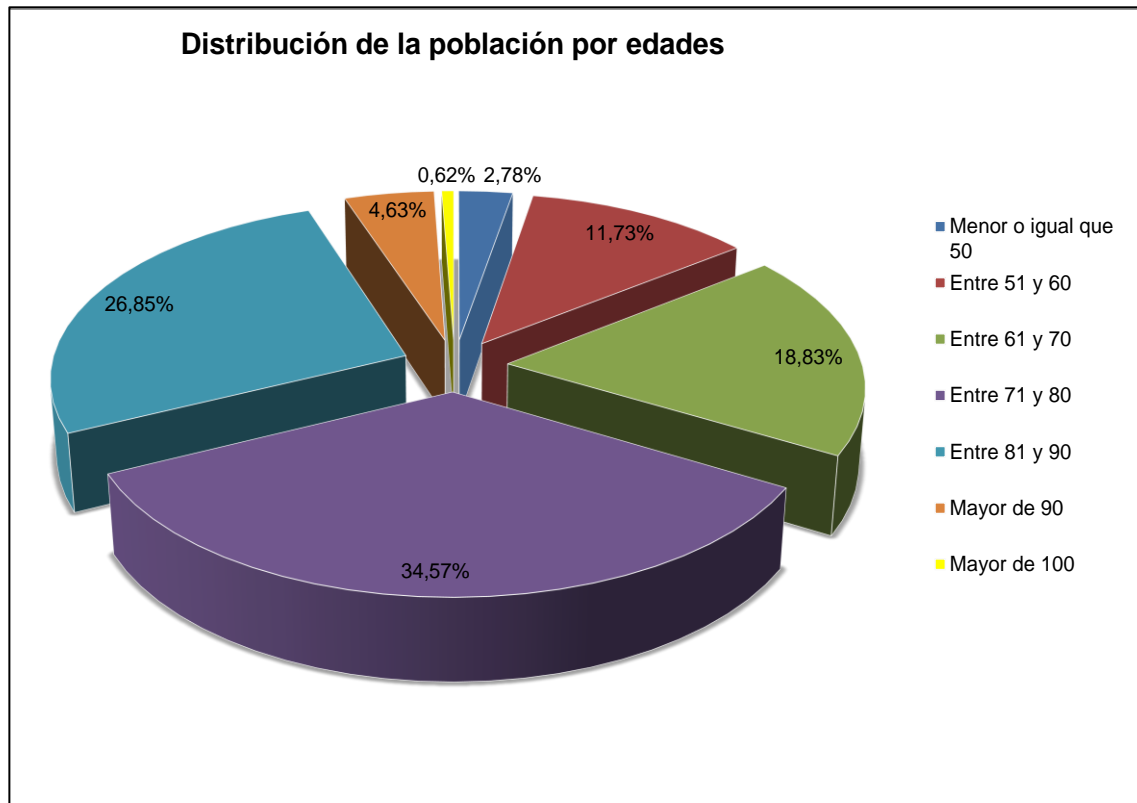


Ilustración 7. Distribución de la población por edad

Fuente: Elaboración Propia.

De igual forma, la distribución entre hombres y mujeres es por separado. Esto quiere decir que por más que en un pabellón convivan hombres y mujeres, ambos sexos poseen sus propios dormitorios y lugares separados los unos de los otros.

En cuanto a la procedencia de los residentes de la institución, la mayoría pertenecen o vienen de la ciudad de Cali, seguidos por la ciudad de Jamundí y el resto de la población la componen personas procedentes de otros lugares.

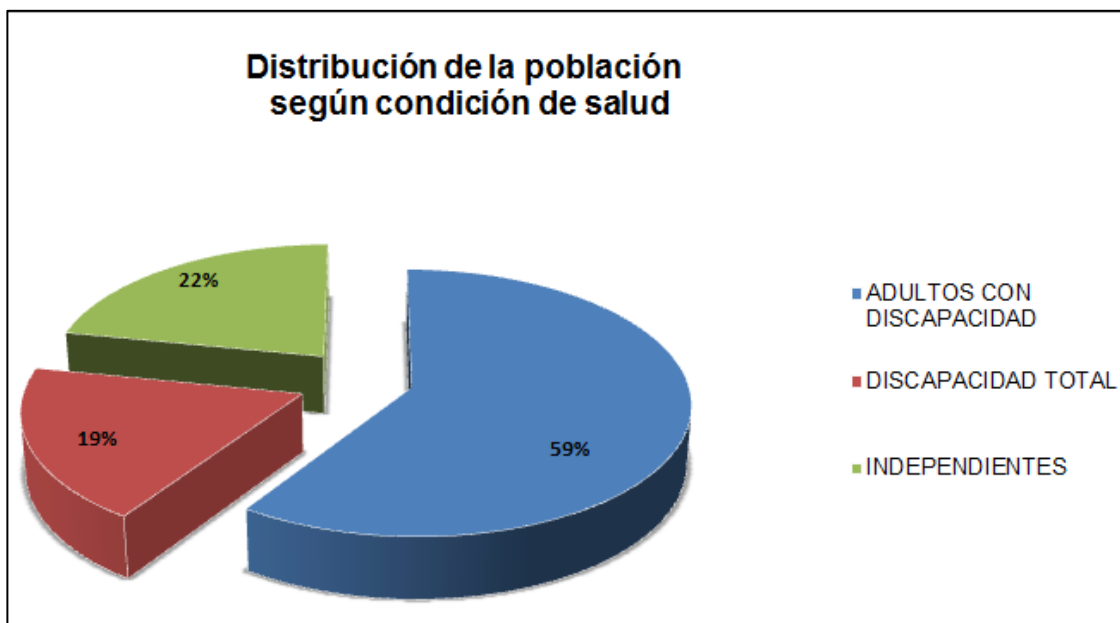


Ilustración 8. Distribución de la población según condición de salud
Fuente: Elaboración Propia.

5.4. ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

Para entender un poco más la razón de ser de la fundación y como ésta se proyecta, según (C & Morales, 2009) la Misión y la Visión fueron cambiadas y adaptadas para reflejar lo que pretende lograr la fundación. Se empezó la estandarización de procesos e incluso se creó un Mapa de Procesos que garantizará el rumbo de la institución y sirviera de marco de referencia. (Ver Anexo 1).

También se presenta la estructura de la Fundación el Cottolengo de manera global

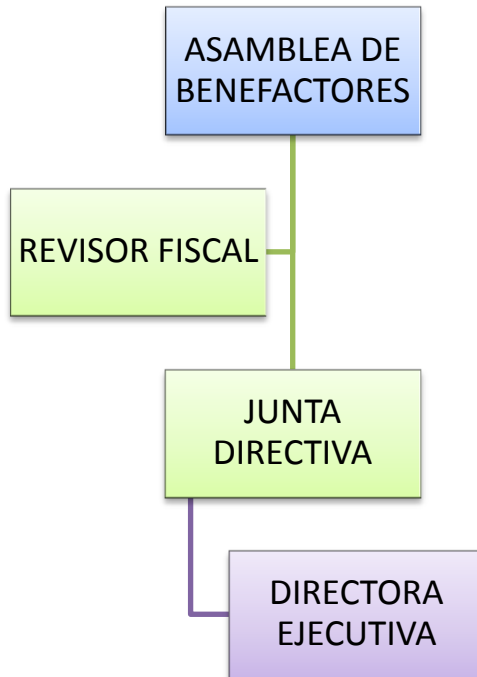


Ilustración 9. Órganos de Dirección.

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a los estatutos (Fundación el Cottolengo del padre Ocampo, 2009) La dirección de la fundación corresponde a la Asamblea de Benefactores (personas externas de la organización principalmente benefactores de la fundación exceptuando), a la Junta Directiva y al Director (a) Ejecutivo (a).

5.4.1. Asamblea de Benefactores:

Es la máxima autoridad de la fundación y está integrada por quince (15) miembros de los cuales trece (13) son permanentes y dos (2) por derecho propio (Arzobispo de Cali o su delegado y el Provincial de la Orden de Predicadores Padres Dominicos – provincia San Luis Beltrán de Colombia o

su delegado). La asamblea de Benefactores se reunirá ordinaria y extraordinariamente.

5.4.2. Junta Directiva:

Se reunirá ordinaria o extraordinariamente y está conformada por siete (07) miembros así:

- El Sr. Arzobispo de Cali o su delegado
- El Provincial de la Orden de Predicadores – Padres Dominicos provincia San Luis Beltrán de Colombia o su delegado.
- Cinco (5) miembros elegidos por la Asamblea de Benefactores. Estos miembros tienen un período de dos (2) años y podrán ser reelegidos.
- Durante la vida de la señora INES OCAMPO ARIAS un (1) miembro de los elegidos por la Asamblea de Benefactores será designado por ella misma.

5.4.3. El Director (a) Ejecutivo (a):

La fundación tendrá un Director (a) Ejecutivo (a) nombrado por la Junta Directiva y puede ser removido en cualquier tiempo. Tendrá dos (2) suplentes quienes lo reemplazarán con iguales facultades en sus faltas absolutas o temporales, los cuales también serán elegidos por la Junta

Directiva. El Director (a) Ejecutivo (a) tendrá voz en las deliberaciones de la Asamblea de Benefactores y en la Junta Directiva.

5.5. Asamblea de Benefactores anual

Con el fin de dar cumplimiento a uno de los puntos establecidos en los estatutos, este año se realizó la asamblea de benefactores el día 27 de Marzo, desarrollándose la siguiente agenda:

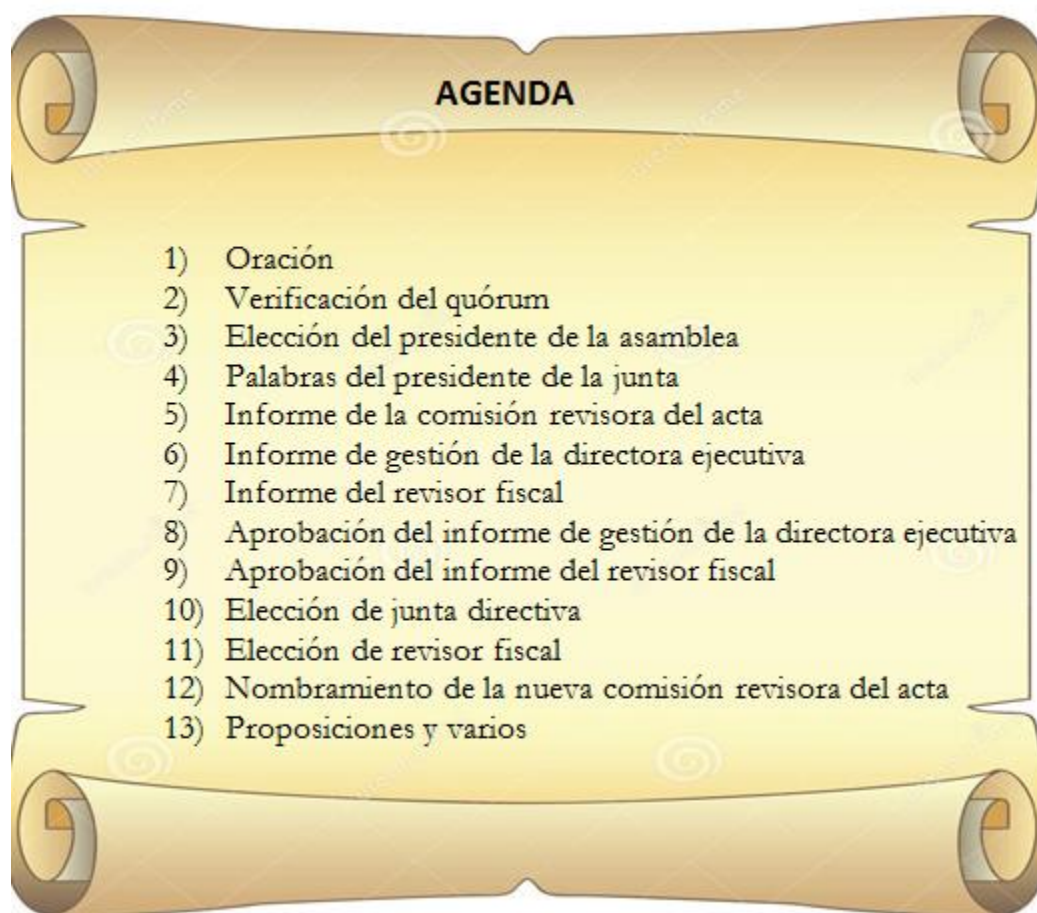


Ilustración 10. Agenda asamblea general
Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo a la información recopilada del informe de gestión (Mejía, 2014), se expondrán los aspectos más relevantes que se discutió en dicha asamblea general.

5.5.1. Elección del presidente de la Junta Directiva

Para ésta reunión se eligió como Presidente al Sr Arzobispo de Cali

5.5.2. Informe de Gestión de la Directora Ejecutiva

El informe entregado por la directora se divide en dos secciones:

a) Informe Social:

Aquí se enfoca principalmente en el envejecimiento feliz y digno de los adultos mayores y el uso del tiempo libre. Para que los adultos lleven una vida feliz y digna, la fundación realiza actividades recreativas, actividades espirituales (semana santa, misa dominical, navidad, actos religiosos) y celebraciones especiales (cumpleaños, día de la madre y el padre, amor y amistad).

En cuanto a la funcionalidad y el uso del tiempo libre se prestan los servicios médicos que ofrece la fundación y se realizan paseos, talleres educativos y una serie de actividades (intergeneracionales, extramurales, en granja y huerta).

En el siguiente gráfico se observa la distribución de los residentes según su origen de remisión.

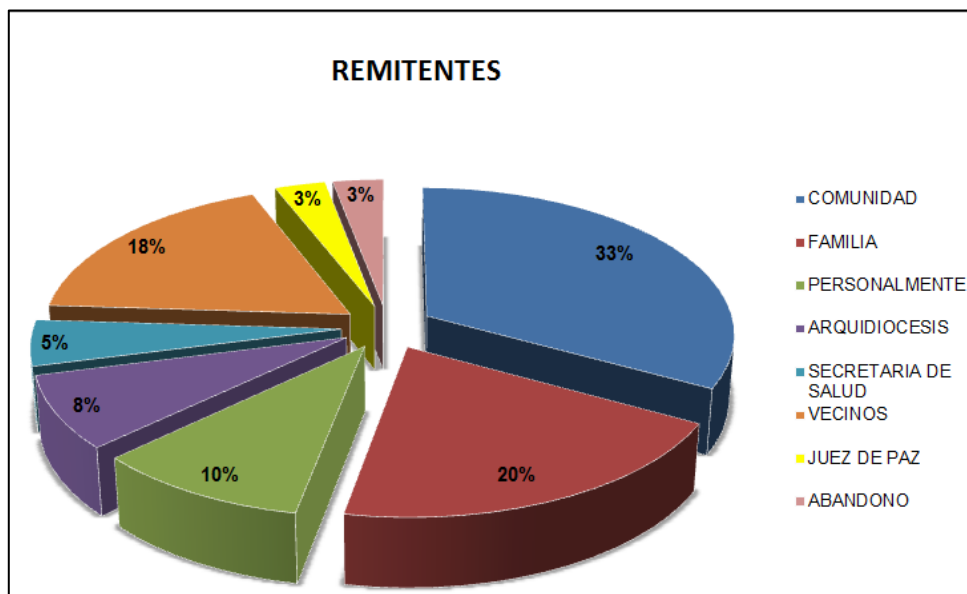


Ilustración 11. Remitentes

Fuente: *Datos tomados del informe de gestión asamblea de benefactores. 2014

b) Balance Financiero:

En este informe se presentan los costos de manutención de un adulto mayor, la variación del año 2013 vs el año anterior de: ingresos, costos y gastos. Análisis de la gestión de proyectos, logros alcanzados en el año 2013, dificultades, proyectos de mejora para el año 2014 y presupuesto del costo de manutención para un adulto mayor en el año 2014.

- Costo de manutención del adulto mayor (Año 2013 vs Año 2014) y presupuesto para el año 2014

Se puede observar la proyección con un aumento del 2,77% para la manutención de los adultos mayores de la fundación

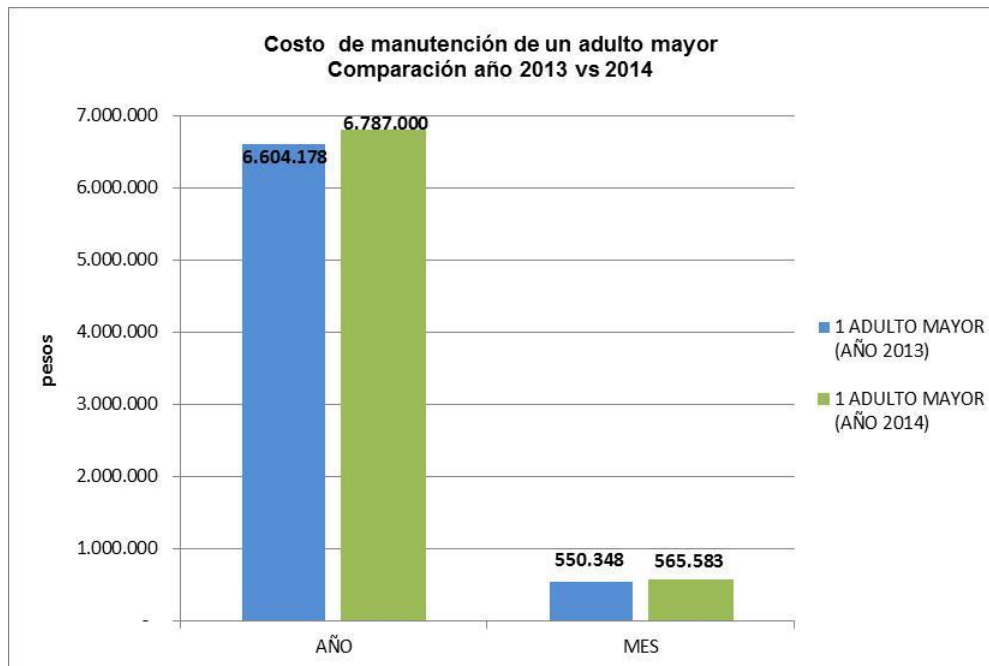


Ilustración 12. Costo de manutención de un adulto mayor (Año 2013 vs Año 2014)

Fuente: *Datos tomados del informe de gestión asamblea de benefactores. 2014

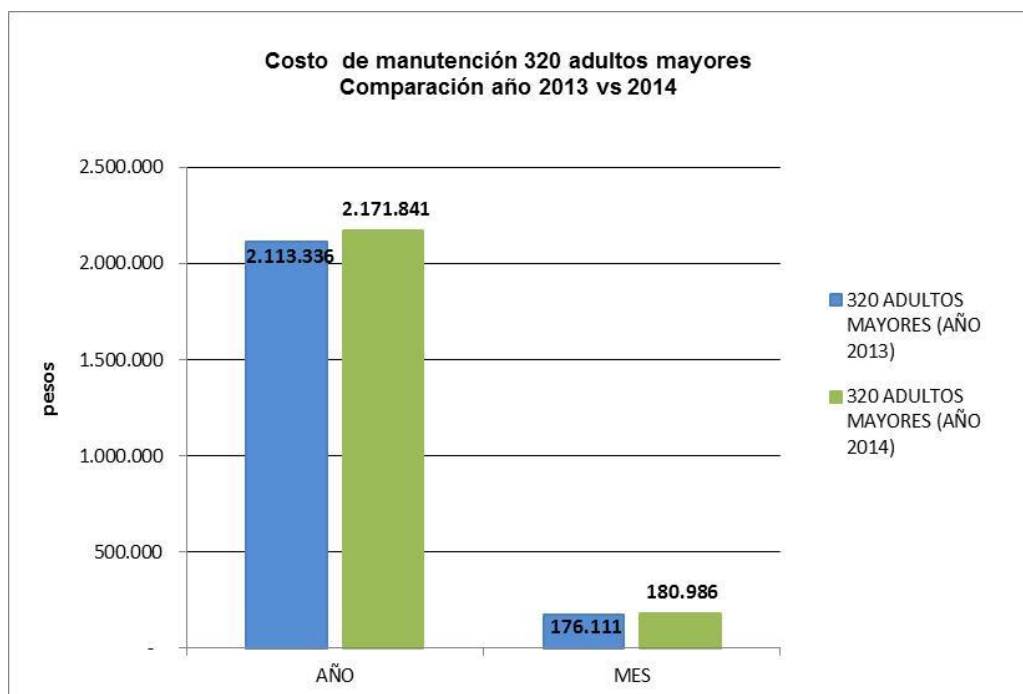
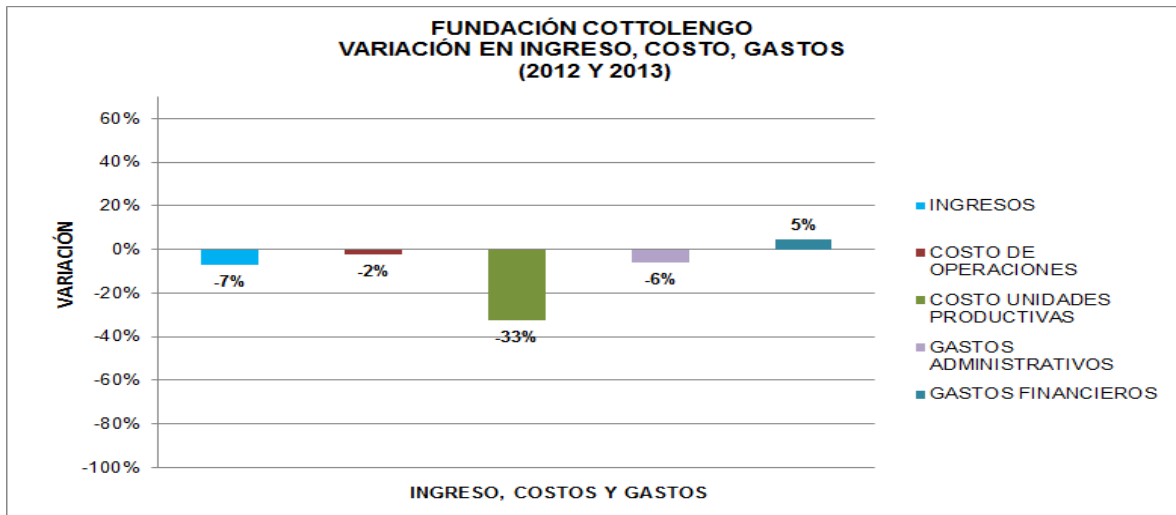


Ilustración 13. Costo de manutención de 320 adultos mayores (Año 2013 vs Año 2014)

Fuente: *Datos tomados del informe de gestión asamblea de benefactores. 2014

- Variación del año 2013 vs el año anterior en ingresos, costos y gastos

Según los datos analizados se encontró que la pérdida neta reportada en el año 2013 fue un 69% que la del año inmediatamente anterior.



AÑO	INGRESOS	COSTO DE OPERACIONES	COSTO UNIDADES PRODUCTIVAS	GASTOS ADMINISTRATIVOS	GASTOS FINANCIEROS
2013	1.938.688	1.828.454	52.892	202.326	29.665
2012	2.086.071	1.866.551	78.606	215.725	28.357
VARIACIÓN	-7%	-2%	-33%	-6%	5%

Ilustración 14. Variación en ingresos, costos y gastos

Fuente: *Datos tomados del informe de gestión asamblea de benefactores. 2014

La captación de recursos es un elemento a mejorar, pues el apoyo que reciben del sector público es muy bajo (7,9%). El resto de los ingresos se segmentan de la siguiente manera: 18,3% de eventos realizados por la organización, un 28,9% de sus unidades productivas y finalmente la mayor forma de captar recursos es a través de las donaciones de particulares 45% en dinero y especie. (Mejía, 2014)

- Gestión de proyectos

Se evidencia un cumplimiento en los proyectos planteados de un 84% aumentando en un 9% con respecto al 2012 que fue del 75%

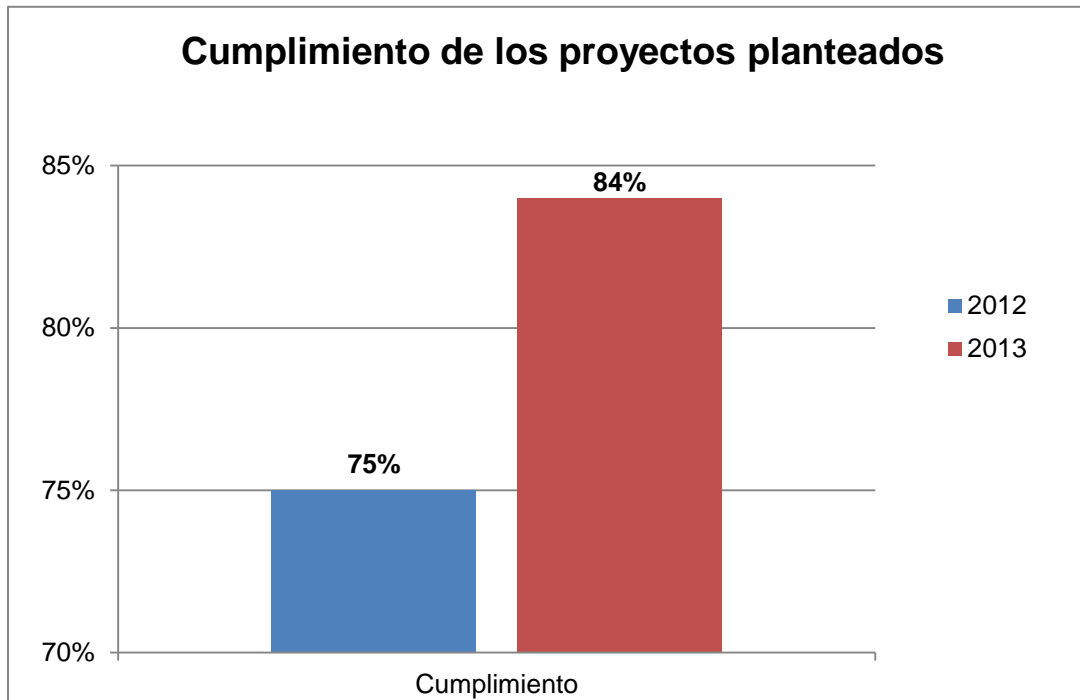


Ilustración 15. Cumplimiento en proyectos.

Fuente: *Datos tomados del informe de gestión asamblea de benefactores. 2014

Entre los logros del año inmediatamente anterior se cuenta:

- Cedulación del 100% de los residentes.
- Aseguramiento en salud para el 95% de los residentes.
- Donación de un benefactor para la actualización de la página web.
- Actualización del manual de funciones de los empleados.
- Mantenimiento de los programas ocupacionales y recreativos de los residentes.
- Atención oportuna en los diferentes servicios de salud para los residentes.

Se presentó incremento en las donaciones en efectivo de particulares, en la campaña apadrine un abuelo y en las unidades de negocio. Adicional hubo una tendencia a la disminución en gastos de manutención, gastos indirectos y gastos administrativos.

Otro elemento importante en la Asamblea de Benefactores es presentar las mayores dificultades en las que se deben enfocar a corto y mediano plazo, entre ellas se cuenta con la disminución de donaciones en especie, aumento de expectativa de vida, falta de presupuesto para mantenimiento y remodelación, entre otras.

La mayor parte de las decisiones son tomadas por la Asamblea de Benefactores dejando a la Junta Directiva que se reúne bimensualmente, únicamente la toma de decisiones administrativas que se presenten en el periodo.

- Proyectos de mejora 2014

Se requiere desarrollar algunos proyectos tales como la contratación de capital humano, la remodelación de algunas áreas e instalación del nuevo alcantarillado y adquisición de equipos de tecnología de punta. Estos proyectos permitirán a la Fundación mantenerse en mejores condiciones locativas y con ellas prestar un mejor servicio a los residentes de la misma.

5.5.3. Informe del Revisor Fiscal

El informe entregado por el Revisor Fiscal (Ortega Delgado, 2014) contempla el análisis de la situación financiera de los Resultados de sus Operaciones, los Cambios de Patrimonio, los Cambios de Situación Financiera y los Flujos de Efectivo por los años terminados. Entre los elementos examinados se concluyó lo siguiente;

- La responsabilidad de los Estados Financieros recae en la Administración y muestran razonablemente la situación financiera de la Fundación.
- A causa de la limitación al acceso al crédito y falta de liquidez aun no es viable desarrollar nuevas unidades de negocios.
- La contabilidad sigue las normas legales y la técnica contable; ajustados a los estatutos, a las disposiciones de la Asamblea de Benefactores y decisiones de la Junta Directiva.
- Los comprobantes de cuentas y libros de actas se conservan y se ajustan a las medidas de control interno.
- La Fundación cuenta con un software con licencia para el registro de los documentos contables.

6. CONCLUSIONES

En el presente capítulo se presentan las conclusiones del trabajo con sus respectivos análisis y resultados, dando respuesta al objetivo planteado en la investigación aplicada (Determinar las características de gobierno corporativo adaptándolas a la organización social Fundación Cottolengo).

- Es importante destacar la poca información que se encuentra disponible hoy en día sobre el tema de gobierno corporativo en fundaciones sin ánimo de lucro, pues aunque éste se ha implementado en algunas organizaciones del sector, la mayoría no conocen los parámetros necesarios para su implementación. En este tema es primordial que los diferentes organismos como el Gobierno Colombiano, la AFE (Asociación de Fundaciones Empresariales), CONFECAMARAS, SUPERINTENDENCIA DE VALORES, entre otros, puedan proveer capacitación y documentación de buena calidad para que sea más atractivo para los directivos incluir este tema dentro de la estrategia de la empresa.
- Al realizar la investigación de campo, se encontró que en esta organización existe una gran oportunidad para mejorar las funciones de los órganos administrativos y de gobierno, donde se desarrolle una visión integradora del negocio, con un sentido de proyección en el largo plazo

que evite seguir en déficit financiero. Este último tema es fundamental para poder ser sostenibles a lo largo del tiempo.

- Es necesario identificar y compartir públicamente los documentos de carácter administrativo que permitan a los benefactores actuales y a los potenciales, conocer más a la fundación y así mismo poder abrir puertas para mejorar sus ingresos financieros.
- Es indispensable para poder iniciar un gobierno corporativo que se promueva la rendición de cuenta al interior de la fundación. Tomando como herramienta las mejores prácticas posibles (contables, legales y de transparencia) para que esta información quede pública para todas las partes interesadas.
- De acuerdo a la información recopilada, se pudo analizar que para la Fundación el Cottolengo debe ser primordial implementar un gobierno corporativo, lo cual genera una ventaja competitiva frente a las demás instituciones del adulto mayor. Así mismo, genera un lazo de confianza y seguridad ante los benefactores, ayudando a que sea cada vez más referenciada y que pueda aumentar la captación de los mismos. Esto daría un cambio significativo en la fundación pues su mayor ingreso proviene de esta fuente y así se podrían llevar a cabo el cumplimiento del 100% de los proyectos planteados.

- Esta propuesta debe ser presentada a la directora ejecutiva, con el fin de ser revisada y aprobada, de ser así hacer partícipe a la junta directiva y a la asamblea para su implementación. De ser autorizada por los órganos administrativos, es necesario realizar un plan de ejecución, el cual puede iniciar por la implementación, los cambios y/o ajustes en el perfil del director ejecutivo, seguido de la junta directiva y por último a la asamblea de benefactores. Cabe resaltar que muchos de estos elementos tienen un eje en común por lo cual pueden ser realizados al mismo tiempo.
- Por último, se determinaron las características de gobierno corporativo adaptadas a la organización social Fundación Cottolengo, éstas se dividen en dos grandes grupos: 1) Características que se cumplen actualmente en la fundación y 2) características que deben implementarse en la fundación. A continuación se presenta las ilustraciones 16, 17 y 18 con un resumen en donde se describen dichos parámetros (para mayor información ver Anexo 2).

CARACTERÍSTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO QUE SE CUMPLEN ACTUALMENTE EN LA FUNDACIÓN
Asamblea de Benefactores:
• Debe ser el máximo órgano de orientación, deliberación y decisión.
• La asamblea deberá estar compuesta por personas que en su conjunto tengan el necesario conocimiento, juicio y experiencia para realizar adecuadamente sus tareas.
• Elegir a los miembros de la junta directiva con sus respectivos suplentes.
• Designar al revisor fiscal y su suplente.
• Establecer y resolver los asuntos que le correspondan como suprema autoridad directiva de la organización y que no hayan sido expresamente atribuidos a ningún otro órgano o funcionario.
• Tiene la autoridad para discutir y reformar los estatutos
• Evaluar los logros y la gestión anual de la organización.
• Examinar la situación de la organización, dentro de los límites que impone la ley.
• Aprobar o desaprobar, en sus reuniones ordinarias: las cuentas, el balance y el estado de pérdidas y ganancias.
• Guardar y proteger la reserva patrimonial de la organización y de las unidades de negocio.
• Abstenerse de utilizar indebidamente información privilegiada.
• Abstenerse de participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, en actividades que impliquen competencia con la organización, o en actos respecto de los cuales exista conflicto de interés.
CARACTERÍSTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO QUE DEBEN IMPLEMENTARSE EN LA FUNDACIÓN
Asamblea de Benefactores:
• La asamblea no es permanentemente activa e informada
• Debe mantener un seguimiento estricto al cumplimiento de los estatutos.
• Establecer el conjunto de prácticas y políticas que en materia de Buen Gobierno Corporativo deben regir todas las actuaciones de la fundación, especialmente en lo concerniente a las relaciones entre la administración, la Junta Directiva, la asamblea de benefactores y demás grupos de personas con intereses en el buen desempeño de la organización.
• Aprobación y compromiso frente a las políticas y el código de buen gobierno
• El Código de Buen Gobierno entrará en vigencia a partir de su aprobación por parte de la asamblea de benefactores será divulgada a sus grupos de interés, colaboradores a través de la página web de la institución.
• El acceso a la información a través de la página web debe ser uno de los principales recursos para dar a conocer a la fundación, atraer recursos y propender la transparencia para el público en general.

Ilustración 16. Propuesta de Gobierno Corporativo Fundación Cottolengo – Asamblea de Benefactores
Fuente: Elaboración Propia

CARACTERÍSTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO QUE SE CUMPLEN ACTUALMENTE EN LA FUNDACIÓN
Junta Directiva:
<ul style="list-style-type: none"> • Su designación debe realizarse según establezca los estatutos de la organización y debe seguir las directrices y políticas de la asamblea general.
<ul style="list-style-type: none"> • Las funciones de la junta directiva deben estar establecidas y documentadas.
<ul style="list-style-type: none"> • Reunirse ordinariamente mínimo cada dos (2) meses, en el día y a la hora que señale la misma Junta; y extraordinariamente cuando sea citada por la misma Junta, por el Presidente, por el Revisor fiscal o por dos de sus Miembros.
<ul style="list-style-type: none"> • Designar entre sus miembros un Presidente, quien presidirá las reuniones, dirigirá las deliberaciones y labores de la organización; en ausencia de su Presidente, las reuniones serán presididas por uno de los miembros asistentes a la reunión, designado ad hoc.
<ul style="list-style-type: none"> • Convocar a la asamblea de benefactores a reuniones extraordinarias cuando así lo exijan las necesidades imprevistas o urgentes de la organización.
CARACTERÍSTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO QUE DEBEN IMPLEMENTARSE EN LA FUNDACIÓN
Junta Directiva:
<ul style="list-style-type: none"> • La Junta debe ser un foro clave de información y toma de decisiones que estimule la participación activa de la mayoría de los benefactores. Debe tomar un papel de liderazgo en el establecimiento y la modificación de la misión, los objetivos, la estrategia y las políticas. Debe tener un enfoque estratégico muy activo.
<ul style="list-style-type: none"> • Quien tenga la calidad de Representante Legal de la compañía no podrá desempeñarse como presidente de la Junta Directiva; esto debe ser documentado dentro de las funciones de la junta directiva que se encuentran en los estatutos de la fundación.
<ul style="list-style-type: none"> • Documentar en el perfil de los miembros de la junta directiva las características en que la fundación asegura que su personal es idóneo, competente y transparente; que sus miembros obran de buena fe, con lealtad y diligencia, y que sus acciones se cumplen en interés de la organización, teniendo en cuenta los intereses de la comunidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda la existencia dentro de la Junta Directiva de comités de Ética, Evaluación y Seguimiento del Código de Buen Gobierno. Éste puede estar conformado por el Director Ejecutivo, un representante de cada área de la Fundación y a quienes designe el Director Ejecutivo, con el objetivo de monitorear el cumplimiento y seguimiento del código de buen gobierno y de ética, así como asesorar los proyectos que lo requieran.
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar a la asamblea de benefactores ordinaria en asocio del presidente, un informe anual que establezca la situación de la organización, el balance del último ejercicio y los proyectos pertinentes.
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar o modificar el código de buen gobierno, en el cual se compilen todas las normas, mecanismos y procedimientos exigidos por las disposiciones vigentes. Con este código se busca orientar el comportamiento de los colaboradores y miembros de la Junta Directiva más allá de lo legalmente establecido.
<ul style="list-style-type: none"> • La junta debe autoevaluarse cada año, contando para ello con la función del presidente para presidir dicha evaluación. Ésta se realizará a través de un cuestionario corto evaluando el desempeño de cada uno de sus integrantes en dicha reunión. El objetivo de esta evaluación es revelar lo que la junta necesita de sus miembros y a su vez declarar el compromiso con el proceso de gobierno corporativo.

Ilustración 17. Propuesta de Gobierno Corporativo Fundación Cottolengo – Junta Directiva

Fuente: Elaboración Propia

CARACTERÍSTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO QUE SE CUMPLEN ACTUALMENTE EN LA FUNDACIÓN
Director Ejecutivo:
<ul style="list-style-type: none"> • Su designación debe realizarse según establezca los estatutos de la organización y debe seguir las directrices y políticas de la asamblea de benefactores.
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir los estatutos y resoluciones aprobadas debidamente por la Asamblea de Benefactores o por la Junta Directiva
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar el personal de la fundación.
<ul style="list-style-type: none"> • Crear y proveer los cargos de la fundación, fijando las funciones y remuneración.
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la marcha de la Fundación e informar a la junta Directiva sobre las actividades ordinarias y sobre cualquier asunto de carácter extraordinario
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar, gerenciar o realizar proyectos de todo orden que generen recursos para la Institución
<ul style="list-style-type: none"> • El director es libre de hablar directamente con un miembro de la junta directiva quien haya preparado de antemano un documento en particular para la junta, por solicitud de ésta.
CARACTERÍSTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO QUE DEBEN IMPLEMENTARSE EN LA FUNDACIÓN
Director Ejecutivo:
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se incorpore un nuevo (a) director (a) que no cuente con el conocimiento de la fundación, se debe tener un documento por escrito en donde se asegure que el nuevo (a) director (a) conozca: <ul style="list-style-type: none"> * El funcionamiento de la fundación * Las operaciones de negocio * Las circunstancias financieras de la organización * La estrategia y el direccionamiento de la fundación * Los riesgos del negocio que pueden afectar su desempeño. * Acceso a la información
<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario contar con un programa de inducción formal para que participe el nuevo director.
<ul style="list-style-type: none"> • Con el fin de cumplir efectivamente los deberes de director ejecutivo, se puede encontrar que éste solicite asesorías externas, para ello debe tener el consentimiento de la junta directiva y esto debe quedar por escrito.
<ul style="list-style-type: none"> • Los suplentes del director deben contar con la experiencia y conocimientos administrativos para poder impulsar actividades que generen mayor captación de donaciones, promoción de la fundación y generación de comités de ética, evaluación y seguimiento del Código de Buen Gobierno, con el fin de garantizar su transparencia en el desempeño de la fundación. Se debe generar un documento por escrito

Ilustración 18. Propuesta de Gobierno Corporativo Fundación Cottolengo – Director Ejecutivo

Fuente: Elaboración Propia

7. RECOMENDACIONES

En este capítulo se indican las recomendaciones más relevantes para que sean aplicadas, desarrolladas y puestas en marcha en la Fundación, esto con el fin de agregar valor a sus procesos operativos y dar una excelente imagen ante su grupo de interés.

- Se recomienda la implementación de gobierno corporativo, con el fin de fortalecer las áreas administrativas, financiera y estratégica, gracias al incremento de la capacidad en la toma de decisiones. Esto genera mecanismos para reducir los conflictos de intereses, estableciendo mecanismos de control, mayor transparencia informativa, asimilando códigos de ética y buen gobierno que sean adaptados a todos los niveles de la organización e involucrar a la asamblea y la junta directiva.
- El implementar la propuesta de gobierno corporativo para la Fundación el Cottolengo, tiene como valor agregado para su órgano de control el poder identificar inicialmente las falencias, puntos débiles, fortalezas, oportunidades que tiene la organización, frente a las que ya lo tienen implementado. Esto con el fin de alcanzar los estándares del gobierno corporativo y así llegar a generar mayor impacto en la sociedad, un mejor manejo de los recursos financieros y transparencia ante los interesados.

Adicionalmente, al ir implementando esta propuesta, se pueden tener mecanismos con los cuales la fundación evidencie si los recursos que el gobierno (estampilla para el bienestar del adulto mayor) y la iglesia (arzobispado de Cali) destinan para la fundación sean entregadas a su objetivo.

- El acceso a la información a través de la página web deber ser uno de los principales recursos para dar a conocer a la fundación, atraer recursos y propender la transparencia para el público en general. Adicionalmente, es aconsejable contar con un video de la institución para que los diferentes grupos interesados puedan conocer de manera sencilla la labor que se realiza y la población del adulto mayor. Es importante contar con estos mecanismos de difusión ya que gran parte de la población actual utiliza internet.
- Es importante el desarrollo del código de buen gobierno, ya que este es un pilar fundamental para la implementación del gobierno corporativo, aquí se incorporan todos las políticas de la fundación (transparencia, revelación de la información) valores, responsabilidades, funciones y deberes de los órganos de control.
- Actualmente en Colombia estamos en camino hacia un invierno demográfico, razón por la cual es importante comenzar a trabajar con

aquellas instituciones que pueden prestar los servicios a los adultos mayores; la Fundación Cottolengo debe aprovechar este nuevo mercado y a través de un adecuado manejo administrativo y una directriz de sus órganos de control pueden llegar a atender esta población que cada vez va a ser mayor.

BIBLIOGRAFÍA

C, A. S., & Morales, .. H. (2009). *El Cottolengo: Un milagro diario*. Cali.

Collazos, M. A., Arnulfo, P., Ana, T., & Juan, V. (2003). *Código de buen gobierno corporativo. Nociones y normas*. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de ciencias económicas y administrativas, Cali.

Colley, J., Doyle, J., & Logan, G. (2003). *Corporate Governance*. McGrawHill Executive MBA series.

Confecámaras. (2009). *Claves de gobierno corporativo. Centro nacional de gobierno corporativo*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.

Corona, F. (2013). *Fundación Corona*. Recuperado el 10 de Abril de 2014, de <http://www.corona.com.co/web/Files/Uploads/Corporativo/Corona%20sostenible/InformeSostenibilidad2013.pdf>

Fundación Corona. (1 de Enero de 2007). *Fundación Corona*. Recuperado el 10 de Abril de 2014, de [http://www.corona.com.co/web/Files/Uploads/ESTATUTOS%20ORGANIZACION%20CORONA%20S_A\(1\).pdf](http://www.corona.com.co/web/Files/Uploads/ESTATUTOS%20ORGANIZACION%20CORONA%20S_A(1).pdf)

Fundación Corona. (s.f.). *Fundación Corona*. Recuperado el 10 de Abril de 2014, de http://www.fundacioncorona.org.co/templates/plantilla_uno.php?loc=2

Fundación Corona. (s.f.). *Fundación Corona*. Recuperado el 10 de Abril de 2014, de http://www.fundacioncorona.org.co/templates/plantilla_cinco.php?loc=5

Fundación Corona. (s.f.). *Fundación Corona*. Recuperado el 10 de Abril de 2014, de <http://www.corona.com.co/web/Files/Uploads/codigobuen%20gobierno%20emisoros.pdf>

Fundación el Cottolengo del padre Ocampo. (2009). Estatutos de la Fundación el Cottolengo del Padre Ocampo. *Estatutos de la Fundación el Cottolengo del Padre Ocampo.*, (págs. 3-6). Jamundí - Valle del Cauca.

Fundación el Cottolengo del Padre Ocampo. (s.f.). *Fundación el Cottolengo*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2013, de www.fundacionelcottolengo.com

Fundación FES. (Octubre de 2012). Recuperado el 22 de Abril de 2014, de http://www.fundacionfes.org/attachments/053_C%C3%B3digo%20del%20Buen%20Gobierno%20y%20C%C3%89tica.pdf

- Fundación Saldarriaga Concha. (s.f.). Recuperado el 14 de Abril de 2014, de http://www.saldarriagaconcha.org/__media__/_u2/saldarriagaconcha.org/images/documentos/estatutos_FSC_2011.pdf
- Fundación Saldarriaga Concha. (s.f.). *Fundación Saldarriaga Concha*. Recuperado el 14 de Abril de 2014, de http://www.saldarriagaconcha.org/__media__/_u2/saldarriagaconcha.org/images/documentos/INFORME_DE_SOSTENIBILIDAD_2013_FSC_1.pdf
- Fundación Saldarriaga Concha. (s.f.). *Fundación Saldarriaga Concha*. Recuperado el 14 de Abril de 2014, de <http://www.saldarriagaconcha.org/index.php/equipo-y-gobierno-corporativo/gobierno-corporativo>
- Grupo Coomeva. (23 de Marzo de 2013). Recuperado el 22 de Abril de 2014, de www.comeva.com.co/21319
- Grupo Helm. (10 de Diciembre de 2009). Recuperado el 17 de Abril de 2014, de https://www.grupohelm.com/sites/default/files/codigo_BG_2010.pdf
- Meisel, N. (2004). *Governance culture and development. A difference perspective on corporate governance*. Development center studies OECD.
- Mejía, M. A. (2014). Informe de Gestión - Asamblea de Benefactores. *Informe de Gestión - Asamblea de Benefactores - Fundación el Cottolengo del Padre Ocampo*, (págs. 10-12). Jamundí - Valle del Cauca.
- OCDE. (2004). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*. Recuperado el 01 de 05 de 2014, de <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- OCDE. (s.f.). *OCDE Mejores políticas para una mejor vida*. Recuperado el 1 de Mayo de 2014, de <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>
- Ortega Delgado, J. L. (2014). *Dictamen del Revisor Fiscal*. Abogados Asociados Asesoría en servicios jurídicos, Valle del Cauca, Jamundí.
- Prahalad, C. (2010). *La nueva oportunidad de negocios en la base de la pirámide*. (Segunda ed.). Bogotá: Editorial Norma.
- Salazar, A., & Morales, A. (2010). Tesis de grado MBA con énfasis en gestión estratégica. *Caso estudio: El Cottolengo, un milagro diario*. Cali.
- Stout, R., Barry, M., & Steven, S. (2008). *Demographic boomb*. Recuperado el 6 de 12 de 2013, de Invierno demográfico: El declive de la familia humana: <http://www.youtube.com/watch?v=lZeyYlsGdAA#t=13>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos* (Décima ed.). Pearson Prentice Hill.

ANEXOS

ANEXO 1. Misión, Visión y Propósito de la Fundación el Cottolengo del Padre Ocampo.

Misión

Asistir integralmente las necesidades del Adulto Mayor desamparado para recuperar su dignidad humana como hijos de Dios y miembros de una sociedad, brindándoles servicios de alta calidad, ofrecidos por un grupo de benefactores y colaboradores caracterizados por su profesionalismo y compromiso.

Visión

Ser reconocidos en el 2013 a nivel Regional como un modelo de excelencia en la atención integral del Adulto Mayor desamparado.

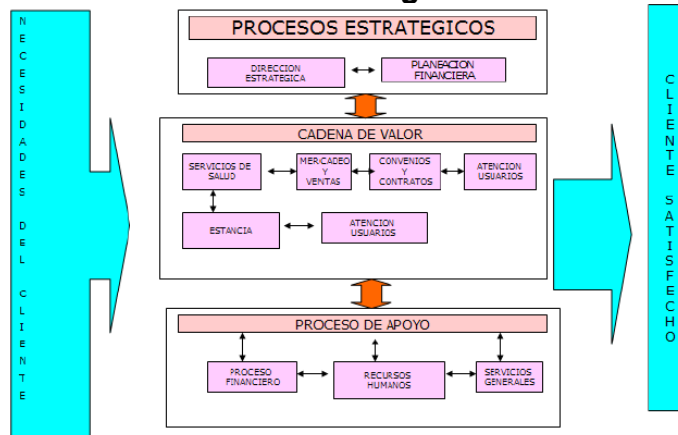
Propósito Central

“Él que da a los pobres presta a Dios”

Valores Institucionales

1. Servicio: Es poner a disposición de nuestros Adultos Mayores nuestras capacidades, conocimientos y habilidades.
2. Amor: Es el motor que impulsa nuestro quehacer diario, que sin duda se verá reflejado en los rostros agradecidos de nuestros abuelos y nos dará la certeza de estar cumpliendo nuestra misión.
3. Solidaridad
Es compenetrarse con las necesidades del Adulto Mayor, sus circunstancias, su estado físico, mental y emocional.

Mapa de Procesos. Fundación el Cottolengo del Padre Ocampo.



ANEXO 2. PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA FUNDACIÓN COTTOLENGO

La presente propuesta de Gobierno Corporativo tiene como finalidad poder garantizar la transparencia, objetividad y equidad en el trato de los empleados de la fundación, la gestión de los órganos de administración, y la responsabilidad frente a los grupos de interés que pueden resultar afectados con las actividades realizadas por la organización, conforme a las normas legales y el estatuto

A.2.1 ÓRGANOS DE CONTROL

De acuerdo a los estatutos (Fundación el Cottolengo del padre Ocampo, 2009) La dirección de la fundación corresponde a la Asamblea de Benefactores (personas externas de la organización principalmente benefactores de la fundación exceptuando), a la Junta Directiva y al Director (a) Ejecutivo (a).

A.2.1.1. FUNCIONES Y DEBERES DE LA ASAMBLEA DE BENEFACTORES

- Es el máximo órgano de orientación, deliberación y decisión.
- Deberá estar compuesta por personas que en su conjunto tengan el necesario conocimiento, juicio y experiencia para realizar adecuadamente sus tareas.
- Elegir a los miembros de la junta directiva con sus respectivos suplentes.
- Designar al revisor fiscal y su suplente.
- Establecer y resolver los asuntos que le correspondan como suprema autoridad directiva de la organización y que no hayan sido expresamente atribuidos a ningún otro órgano o funcionario.
- Tiene la autoridad para discutir y reformar los estatutos.
- Evaluar los logros y la gestión anual de la organización.
- Examinar la situación de la organización, dentro de los límites que impone la ley.
- Aprobar o desaprobar, en sus reuniones ordinarias: las cuentas, el balance y el estado de pérdidas y ganancias.
- Guardar y proteger la reserva patrimonial de la organización y de las unidades de negocio.
- Abstenerse de utilizar indebidamente información privilegiada.
- Abstenerse de participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, en actividades que impliquen competencia con la organización, o en actos respecto de los cuales exista conflicto de interés.
- La asamblea debe ser permanentemente activa e informada.
- Debe mantener un seguimiento estricto al cumplimiento de los estatutos.
- Establecer el conjunto de prácticas y políticas que en materia de Buen Gobierno Corporativo deben regir todas las actuaciones de la fundación,

especialmente en lo concerniente a las relaciones entre la administración, la Junta Directiva, la asamblea de benefactores y demás grupos de personas con intereses en el buen desempeño de la organización.

- Aprobar y comprometerse frente a las políticas y el código de buen gobierno
- "El Código de Buen Gobierno entrará en vigencia a partir de su aprobación por parte de la asamblea de benefactores, será divulgada a sus grupos de interés, colaboradores a través de la página web de la institución."
- El acceso a la información a través de la página web deber ser uno de los principales recursos para dar a conocer a la fundación, atraer recursos y propender la transparencia para el público en general.

A.2.1.2 FUNCIONES Y DEBERES DE LA ASAMBLEA DE LA JUNTA DIRECTIVA

- Su designación debe realizarse según se establezca en los estatutos de la organización y debe seguir las directrices y políticas de la asamblea general.
- Las funciones de la junta directiva deben estar establecidas y documentadas.
- Reunirse ordinariamente mínimo cada dos (2) meses, en el día y a la hora que señale la misma Junta; y extraordinariamente cuando sea citada por la misma Junta, por el Presidente, por el Revisor fiscal o por dos de sus Miembros.
- Designar entre sus miembros un Presidente, quien presidirá las reuniones, dirigirá las deliberaciones y labores de la organización; en ausencia de su Presidente, las reuniones serán presididas por uno de los miembros asistentes a la reunión, designado ad hoc.
- Convocar a la asamblea de benefactores a reuniones extraordinarias cuando así lo exijan las necesidades imprevistas o urgentes de la organización.
- La Junta debe ser un foro clave de información y toma de decisiones que estimule la participación activa de la mayoría de los benefactores. Debe tomar un papel de liderazgo en el establecimiento y la modificación de la misión, los objetivos, la estrategia y las políticas. Debe tener un enfoque estratégico muy activo.
- Quien tenga la calidad de Representante Legal de la compañía no podrá desempeñarse como presidente de la Junta Directiva; esto debe ser documentado dentro de las funciones de la junta directiva que se encuentran en los estatutos de la fundación.
- Documentar en el perfil de los miembros de la junta directiva las características en que la fundación asegura que su personal es idóneo, competente y transparente; que sus miembros obran de buena fe, con

lealtad y diligencia, y que sus acciones se cumplen en interés de la organización, teniendo en cuenta los intereses de la comunidad.

- Se recomienda la existencia dentro de la Junta Directiva de comités de Ética, Evaluación y Seguimiento del Código de Buen Gobierno. Éste puede estar conformado por el Director Ejecutivo, un representante de cada área de la Fundación y a quienes designe el Director Ejecutivo, con el objetivo de monitorear el cumplimiento y seguimiento del código de buen gobierno y de ética, así como asesorar los proyectos que lo requieran.
- Presentar a la asamblea de benefactores ordinaria en asocio del presidente, un informe anual que establezca la situación de la organización, el balance del último ejercicio y los proyectos pertinentes.
- Aprobar o modificar el código de buen gobierno, en el cual se compilen todas las normas, mecanismos y procedimientos exigidos por las disposiciones vigentes. Con este código se busca orientar el comportamiento de los colaboradores y miembros de la Junta Directiva más allá de lo legalmente establecido.
- La junta debe autoevaluarse cada año, contando para ello con la función del presidente para presidir dicha evaluación. Ésta se realizará a través de un cuestionario corto evaluando el desempeño de cada uno de sus integrantes en dicha reunión. El objetivo de esta evaluación es revelar lo que la junta necesita de sus miembros y a su vez declarar el compromiso con el proceso de gobierno corporativo.

A.2.1.3 FUNCIONES Y DEBERES DE LA ASAMBLEA DEL DIRECTOR EJECUTIVO

- Su designación debe realizarse según establezca los estatutos de la organización y debe seguir las directrices y políticas de la asamblea de benefactores.
- Cumplir y hacer cumplir los estatutos y resoluciones aprobadas debidamente por la Asamblea de Benefactores o por la Junta Directiva.
- Administrar el personal de la fundación.
- Crear y proveer los cargos de la fundación, fijando las funciones y remuneración.
- Supervisar la marcha de la Fundación e informar a la junta Directiva sobre las actividades ordinarias y sobre cualquier asunto de carácter extraordinario
- Gestionar, gerenciar y realizar DEproyectos de todo orden que generen recursos para la Institución
- El director es libre de hablar directamente con un miembro de la junta directiva quien haya preparado de antemano un documento en particular para la junta, por solicitud de ésta.

- "Cuando se incorpore un nuevo (a) director (a) que no cuente con el conocimiento de la fundación, se debe tener un documento por escrito en donde se asegure que el nuevo (a) director (a) conozca:
 - * El funcionamiento de la fundación
 - * Las operaciones de negocio
 - * Las circunstancias financieras de la organización
 - * La estrategia y el direccionamiento de la fundación
 - * Los riesgos del negocio que pueden afectar su desempeño.
 - * Acceso a la información "
- Es necesario contar con un programa de inducción formal para que participe el nuevo director.
- Con el fin de cumplir efectivamente los deberes de director ejecutivo, se puede encontrar que éste solicite asesorías externas, para ello debe tener el consentimiento de la junta directiva y esto debe quedar por escrito.
- Los suplentes del director deben contar con la experiencia y conocimientos administrativos para poder impulsar actividades que generen mayor captación de donaciones, promoción de la fundación y generación de comités de ética, evaluación y seguimiento del Código de Buen Gobierno, con el fin de garantizar su transparencia en el desempeño de la fundación. Se debe generar un documento por escrito.

A.2.2 TRANSPARENCIA Y REVELACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La revelación de información y la transparencia son fundamentales en la generación de confianza para la fundación. Las buenas prácticas de Gobierno Corporativo propenden por mecanismos que permitan una comunicación eficiente con los grupos de interés. De tal forma que los grupos de interés actúen como fuerzas de control de la actuación de la sociedad. Se debe tener una política de transparencia y revelación de la información.

A.2.3 CONFLICTO DE INTERESES

La Fundación debe establecer un procedimiento para resolver los posibles conflictos de intereses que se puedan originar entre sus miembros, identificando los más comunes y el órgano competente para resolverlo. A continuación se relacionan algunas de los conflictos más comunes que se presentan:

- Se debe verificar la relación comercial de la Fundación con el órgano de dirección, ya que ésta no solo puede ser conveniente en términos económicos para la fundación sino que se puede llegar a confundir con la forma en que el benefactor decide hacer efectivo su aporte. Para esto es importante que la fundación establezca un procedimiento en donde se

asegure que dichas transacciones no pongan en riesgo la reputación de la organización. Para evitar este riesgo deben ser aprobadas por la asamblea o el órgano designado y se proporcione la correspondiente información sobre las mismas.

- Los miembros de la Junta Directiva y el Director Ejecutivo deberán abstenerse de intervenir en las deliberaciones y votaciones sobre propuestas de nombramiento, reelección o cese en los cargos, así como en cualquier otra cuestión en la que pudieran tener un interés particular.
- Los miembros de la Asamblea de Benefactores y de la Junta Directiva no deben ser empleados de la Fundación, pues se presentan dificultades reales o potenciales para representar de manera justa los intereses de las partes involucradas; éstas dificultades pueden surgir debido a que las personas que toman las decisiones y evalúan su idoneidad son o tienen una relación cercana con las personas afectadas o con las responsables de llevar a cabo las decisiones.
- Es necesario crear la política sobre conflictos de interés, estableciendo la obligación de revelar detalladamente todo conflicto real o potencial y de abstenerse en participar en deliberaciones o decisiones que son de su interés.