



Vigilada Mineducación

Diseño de una estructura de buenas prácticas de gobierno corporativo para ESAL: caso
CORDESSOL

ESTEBAN FRANCO SEPÚLVEDA
FABIO MAURICIO GIL CARDENAS

Trabajo de grado (Trabajo de campo)

Asesor, docente
Diego Fernando Téllez Falla

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE FINANZAS, ECONOMÍA Y GOBIERNO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA - MAF
MEDELLÍN
2024

Dedicatoria

A Héctor, a Estefanía, a los sobrinos, a Luisa, Oscar y Miryam por el apoyo y acompañamiento durante esta etapa académica.

Agradecimientos

A Estefanía, a Héctor, a los sobrinos, a Luisa, Oscar y Miryam por el apoyo y acompañamiento durante esta etapa académica.

Resumen

El presente trabajo de grado tiene como objetivo analizar y proponer buenas prácticas de gobierno corporativo aplicables a CORDESSOL, Entidad Sin Ánimo de Lucro (ESAL) en Colombia. El gobierno corporativo se refiere al conjunto de principios, normas y procedimientos que regulan la toma de decisiones y la gestión de una organización, con el fin de garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En el contexto colombiano, las ESAL desempeñan un papel fundamental en la promoción del bienestar social y el desarrollo comunitario. Sin embargo, a menudo enfrentan desafíos en términos de gobernanza, ya que suelen operar con recursos limitados y dependen en gran medida de donaciones y financiamiento externo.

El trabajo de investigación se llevó a cabo mediante un enfoque mixto que incluyó revisión bibliográfica y análisis de casos de ESAL en Colombia.

Palabras clave: Responsabilidad Social, Desarrollo Sostenible, Sostenibilidad, Finanzas Corporativas.

Abstract

The present thesis aims to analyze and propose good corporate governance practices applicable to CORDESSOL, a Non-Profit Organization (NPO) in Colombia. Corporate governance refers to the set of principles, norms, and procedures that regulate decision-making and management within an organization, in order to ensure transparency, accountability, and the fulfillment of institutional objectives.

In the Colombian context, NPOs play a crucial role in promoting social welfare and community development. However, they often face governance challenges as they typically operate with limited resources and heavily rely on donations and external financing.

The research was conducted using a mixed-method approach, which included a literature review and analysis of NPO cases in Colombia.

Key words: Social Responsibility, Sustainable Development, Sustainability, Corporate Finance

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	iv
Lista de Figuras.....	V
1. Introducción.....	10
2. Marco Teórico.....	10
2.1 Marco de referencia Conceptual.....	10
2.1.1. Principios y fundamentos del gobierno corporativo.....	10
2.1.2. Implementación de un manual de gobierno corporativo	11
2.2 Objetivos general y específicos.....	11
2.2.1 Objetivos general	11
2.2.2 Objetivos específicos.....	11
2.3 CORDESSOL	11
3. Metodología.....	13
3.1 Referenciación de gobierno corporativo en las ESAL.....	13
3.2 Identificación de grupos de interés.....	13
3.3 Referenciación de gobierno corporativo en las ESAL.....	14
3.4 Creación de un instrumento para diagnosticar la situación actual de la empresa.....	14
3.5 Elaboración de manual de mejores prácticas.....	14
4. Resultados.....	14
4.1 Problemas de agencia según cada grupo de interés de CORDESSOL.....	14
4.2 Instrumento para clasificación de estado actual de la organización	16
4.3 Manual de implementación del plan de acción para la organización.....	23
4.3.1 Evaluación Inicial.....	23

4.3.2 Marco de Gobernanza.....	24
4.3.3 Prácticas de Gestión y Operación.....	25
4.3.4 Medición y Evaluación.....	26
4.3.5 Mejora Continua.....	26
5. Conclusiones y Recomendaciones.....	27
Referencias.....	28
Apéndice A: Título que Identifica el Apéndice A.....	28
Apéndice B: Título que Identifica el Apéndice B	28

Lista de Tablas

Tabla 1 *Título de la Tabla*15

Tabla 2 *Título de la Tabla*.....16



Lista de Figuras

Figura 1 Título de la Figura.....15

Figura 2 Título de la Figura16



1. Introducción

En la actualidad, las empresas enfrentan desafíos y responsabilidades sin precedentes en su búsqueda de un crecimiento sostenible y un impacto positivo en la sociedad. El papel de las empresas en la promoción del bienestar social se ha vuelto un tema de creciente interés, tanto desde una perspectiva teórica como práctica, y con él la implementación de mejores prácticas de gobierno corporativo. La importancia teórica y práctica de este problema de investigación radica en su relevancia en el panorama empresarial actual, el impacto de las Entidades Sin Ánimo de Lucro en el desarrollo del país y la falta de disponibilidad de literatura sobre este tema tan relevante. Algunos investigadores que han trabajado el tema de gobierno corporativo de manera general en las entidades sin ánimo de lucro, son: Aristizábal et al. (2018), Muñoz et al. (2013) y García (2012), sin embargo, no han abordado casos puntuales de entidades sin ánimo de lucro que permitan tener modelos de referencia mediante la creación de un manual de gobierno corporativo como herramienta para mejorar las prácticas, el cual será abordado en este trabajo.

Este trabajo se basa en el diseño de un gobierno corporativo que se adapte a las demandas del entorno empresarial actual, especialmente en Entidades Sin Ánimo de Lucro, con un enfoque particular en la empresa CORDESSOL (Corporación Étnica Para El Desarrollo Social). Actualmente CORDESSOL tiene la necesidad de tener un crecimiento empresarial significativo, así como la necesidad de establecer pautas que le permitan abordar de manera efectiva las responsabilidades sociales y una buena estructura de Gobierno Corporativo, teniendo en cuenta la importancia de este tema en la comunidad y diferentes grupos de interés que se impactan, así como el impacto de las ESAL en el desarrollo del país, supliendo las necesidades que no son cubiertas por entidades gubernamentales y con ánimo de lucro. El resultado principal que se presentará es un manual de gobierno corporativo para las ESAL, a partir de la encuesta realizada a los diferentes grupos de interés identificados para CORDESSOL

Este informe aporta un valor considerable al diseñar un manual de gobierno corporativo para Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), como CORDESSOL, contribuyendo al fortalecimiento de sus prácticas de gestión y promoviendo un crecimiento empresarial sostenible y responsable socialmente. Al servir de modelo para otras ESAL, mejora la integridad y eficacia organizacional, fomenta la responsabilidad social empresarial y el desarrollo socioeconómico, y fortalece las relaciones con los grupos de interés. Además, llena un vacío en la literatura existente, ofreciendo perspectivas valiosas para académicos y practicantes en el ámbito del gobierno corporativo en el sector sin ánimo de lucro.

A medida que CORDESSOL ha experimentado un crecimiento acelerado en los últimos años, la falta de un manual de gobierno corporativo adecuado se ha vuelto evidente. Esto no solo plantea preguntas teóricas sobre la gestión empresarial, sino que también tiene implicaciones prácticas significativas para la empresa y, en última instancia, para la sociedad en general.

Este trabajo se centrará en el diseño y la implementación de un gobierno corporativo para CORDESSOL, considerando las mejores prácticas y las necesidades específicas de una empresa en crecimiento enfocada en cuestiones sociales. Si bien se busca crear un marco generalizable, se espera que este trabajo resulte en un manual de gobierno corporativo personalizado para CORDESSOL, que aborde sus necesidades y desafíos únicos. Además, se

espera que este enfoque sirva como un caso de estudio valioso para otras empresas que operan en un contexto similar.

En resumen, este trabajo investigativo representa un esfuerzo integral por abordar un problema apremiante y ofrece la oportunidad de contribuir, tanto a la literatura académica sobre gobierno corporativo, como a la práctica empresarial en el ámbito de las empresas socialmente responsables.

2. Marco Teórico

2.1. Marco de referencia Conceptual

El presente trabajo de grado tiene como objetivo principal la implementación de un manual de gobierno corporativo para una empresa. Con el fin de lograr este objetivo, es fundamental contar con un marco teórico sólido que proporcione la base conceptual necesaria para comprender y abordar el tema en cuestión.

El gobierno corporativo se refiere a las prácticas y estructuras que regulan la forma en que una empresa es dirigida y controlada. Es un conjunto de normas, principios y procesos que buscan asegurar la transparencia, la rendición de cuentas y el cumplimiento de los intereses de los accionistas y demás grupos de interés. El buen gobierno corporativo promueve la eficiencia, la confianza y la sostenibilidad de la empresa (García, 2012).

2.1.1. Principios y fundamentos del gobierno corporativo:

El gobierno corporativo se basa en una serie de principios fundamentales. Estos incluyen la transparencia y la divulgación de información, lo que implica el acceso oportuno y preciso a los datos relevantes para los accionistas y otros interesados. Asimismo, se destaca la responsabilidad de los órganos de gobierno, quienes deben actuar en beneficio de la empresa y sus accionistas, tomando decisiones informadas y éticas (García, 2012).

La estructura de gobierno corporativo comprende los órganos de gobierno de la empresa, como la junta directiva y los comités especializados. La junta directiva desempeña un papel crucial en el gobierno corporativo, siendo responsable de la toma de decisiones estratégicas y de supervisar el desempeño de los directivos. Es importante fomentar la independencia y la diversidad en la junta directiva para garantizar una toma de decisiones imparcial y objetiva (Molina et al., 2017).

Existen numerosas mejores prácticas y estándares internacionales que ofrecen orientación y recomendaciones para la implementación de un buen gobierno corporativo. Entre ellos se encuentran los Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), así como los códigos de gobierno corporativo establecidos a nivel nacional, como lo es Código País y el Código internacional. Estas herramientas proporcionan lineamientos valiosos para promover la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia en la empresa (Aristizábal et al., 2019).

2.1.2. Implementación de un manual de gobierno corporativo:

La implementación de un manual de gobierno corporativo implica el diseño y la estructuración de un documento que establezca los lineamientos y las políticas específicas de gobierno corporativo de la empresa. El manual debe abordar aspectos como la composición de la junta directiva, las responsabilidades de los directivos, los procesos de toma de decisiones y las prácticas de divulgación de información. Es fundamental involucrar a todos los actores relevantes de la empresa en el proceso de implementación y garantizar la comunicación efectiva de las políticas establecidas (Aristizábal et al., 2019).

La implementación de un manual de gobierno corporativo conlleva numerosos beneficios para la empresa. Estos incluyen una mejor gestión y toma de decisiones, la atracción de inversionistas y el acceso a financiamiento, la mitigación de riesgos y conflictos de interés, y el

fortalecimiento de la reputación corporativa. Sin embargo, también existen desafíos asociados, como la resistencia al cambio, la necesidad de recursos y capacidades adicionales, y la necesidad de adaptar el manual a las particularidades de la empresa.

En resumen, este marco teórico proporciona una base sólida para la implementación de un manual de gobierno corporativo en una empresa. A través de la comprensión de los principios fundamentales, las mejores prácticas y los estándares internacionales, así como los beneficios y desafíos asociados, se sentarán las bases necesarias para el desarrollo e implementación exitosa del manual de gobierno corporativo.

2.2 Objetivos general y específicos

2.2.1 Objetivos general

Diseñar una estructura de buenas prácticas de gobierno corporativo para organizaciones sin ánimo de lucro aplicado al caso de CORDESSOL.

2.2.2 Objetivos específicos

- Identificar los grupos de interés y los problemas de agencia en las organizaciones sin ánimo de lucro.
- Diseñar un instrumento para medir estructuras de gobierno en las organizaciones sin ánimo de lucro.
- Proponer un manual/código de buenas prácticas de Gobierno Corporativo específico para la organización CORDESSOL.
- Elaborar un plan de implementación de estas acciones.
- Identificar los indicadores de desempeño clave para la medición del proceso de implementación.

2.3 CORDESSOL

CORDESSOL se dedica a ser un catalizador de cambio positivo y desarrollo sostenible en Medellín y la región de Antioquia, fomentando un equilibrio entre el crecimiento económico, la inclusión social y la protección ambiental. Nuestra misión trasciende la prestación de servicios y proyectos sociales; nos esforzamos por construir comunidades resilientes y empoderadas, promover prácticas comerciales éticas y sostenibles, y liderar por el ejemplo en la integración de la responsabilidad social en todas nuestras operaciones. A través de un gobierno corporativo sólido y principios de gestión transparente y participativa, CORDESSOL busca no solo alcanzar sus objetivos organizacionales, sino también inspirar a otras empresas y organizaciones a adoptar un enfoque holístico hacia el bienestar social y económico

La organización CORDESSOL, tiene asignadas las siguientes áreas y cargos laborales:

Nivel 1: Presidente

Nivel 2: Directivos:

- a) Director jurídico
- b) Director financiero
- c) Director contable
- d) Director de proyectos

e) Director de ventas

Nivel 3: Ejecutivos:

Área de proyectos

- a) Coordinador 1
- b) Coordinador 2
- c) Coordinador 3
- d) Sistemas

Área de proyectos

- a) Área nómina
- b) Área de compras
- c) Auxiliar 1
- d) Auxiliar 2

Área Jurídica

- a) Abogado 1
- b) Abogado 2

Nivel 4: Operativos

Kubica:

Diseño

- a) Líder de diseño
- b) Auxiliar diseño

Impresión

- a) Impresor principal

Acabados

- a) Líder de producción
- b) Auxiliar de producción
- c) Auxiliar 1
- d) Auxiliar 2

Logística

- a) Líder logística
- b) Auxiliar 1
- c) Auxiliar 2
- d) Auxiliar 3

Hoy en día no hay políticas de Gobierno corporativo establecidas formalmente

3. Metodología

La metodología que se empleará en el trabajo será descriptiva, recolectando de distintos formularios de buenas prácticas de gobierno y basados en la comparación de estos crearemos uno para aplicar a la empresa CORDESSOL. El Gobierno Corporativo se entiende como un medio para promover la mejora continua y las buenas prácticas de gobierno en las industrias consolidadas. Este estudio se basa en una revisión documental y bibliográfica del concepto, seguido por el análisis de la encuesta Código País en diferentes perspectivas e industrias. Se aplicará esta encuesta al caso de estudio, CORDESSOL, para identificar oportunidades de implementar buenas prácticas de Gobierno Corporativo. El estudio utiliza un enfoque mixto, que combina métodos cualitativos y cuantitativos a partir del estudio del caso. Se empleará un muestreo no probabilístico para seleccionar cuidadosamente los participantes del estudio. Se utilizarán encuestas y entrevistas a expertos como instrumentos de recopilación de datos. Los sujetos de investigación son empresas que tengan por objeto social contribuir a elevar el nivel de vida de las minorías étnicas y la comunidad en general, así como a la empresa CORDESSOL y su personal directivo.

Para el desarrollo de este trabajo se considerará la siguiente metodología para la creación del manual de mejores prácticas de gobierno corporativo de Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL):

3.1 Referenciación de gobierno corporativo en las ESAL:

En esta primera etapa, se llevará a cabo un exhaustivo proceso de referenciación para identificar y analizar la normatividad, regulaciones y estándares internacionales y nacionales aplicables al gobierno corporativo en Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL). Este proceso es crucial para asegurar que el manual de buenas prácticas que se desarrolle esté alineado con los requisitos legales y las mejores prácticas reconocidas globalmente, garantizando su relevancia y efectividad.

Criterios de Selección de Documentos:

Relevancia: Se seleccionarán documentos que proporcionen información directa sobre las prácticas de gobierno corporativo específicas para ESAL, incluyendo guías, regulaciones, y normas oficiales.

Autoridad: Se dará prioridad a los documentos emitidos por entidades reguladoras reconocidas y organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (UNCITRAL).

Actualidad: Se incluirán documentos y normativas publicadas en los últimos 10 años para asegurar que la información sea la más actualizada y relevante frente a las tendencias modernas de gobernanza.

Accesibilidad: Todos los documentos seleccionados deberán estar accesibles en términos de derechos de autor y disponibilidad, preferiblemente aquellos disponibles en acceso abierto o a través de bases de datos académicas.

Normativas y documentación relevantes para considerar:

Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales: Estas directrices incluyen recomendaciones proporcionadas por gobiernos a las empresas multinacionales en materia de responsabilidad social, ambiental y de gobernanza.

Estándares Globales de GRI (Global Reporting Initiative): Estos estándares ofrecen un marco para la elaboración de reportes sobre sostenibilidad que incluyen aspectos de gobernanza corporativa.

Principios de Gobernanza de Empresas del Banco Mundial: Proporcionan lineamientos sobre cómo mejorar el marco de gobernanza corporativa para fomentar el desarrollo económico y la sostenibilidad.

Leyes Nacionales: Incluir análisis de leyes locales que regulan directamente las operaciones y la gobernanza de las ESAL en el contexto nacional, como el Código Civil y leyes específicas sobre fundaciones y asociaciones.

La meticulosa selección y análisis de estas normativas y documentos es fundamental para desarrollar un manual de buenas prácticas, que no solo sea práctico y útil, sino también legalmente sólido y ajustado a las expectativas y requisitos internacionales y nacionales.

3.2 Identificación los grupos de interés:

Para identificar y priorizar los grupos de interés relevantes para CORDESSOL y validar esta selección en el desarrollo de un manual de gobierno corporativo, se empleará una metodología sistemática que incluirá la técnica de la encuesta, junto con otros métodos de rastreo de stakeholders.

Listado Inicial: Basándose en la descripción del proyecto, se realizará un listado inicial de posibles grupos de interés que incluirá:

- Socios
- Entidades territoriales
- Beneficiarios
- Proveedores
- Donantes
- Empleados
- Voluntarios
- Comunidad local

Rastreo de Stakeholders: Este proceso implicó recopilar datos para entender mejor el nivel de influencia y el interés de cada grupo respecto a la gobernanza corporativa de CORDESSOL.
Investigación Documental: Revisión de documentos internos y registros que podrán identificar a los stakeholders clave.

Encuestas: Se realizarán encuestas específicas dirigidas al equipo directivo y a representantes de cada grupo de interés para evaluar su percepción sobre la gobernanza actual y sus expectativas.

Entrevistas: Se llevarán a cabo entrevistas cualitativas con líderes de opinión dentro de estos grupos para profundizar en sus preocupaciones y expectativas.

Validación de la Selección:

Talleres de Validación: Se realizarán talleres con participantes de múltiples grupos para discutir los resultados de la matriz y ajustar, según sea necesario.

Implementación y Monitoreo

Estrategias de Engagement: Se desarrollarán estrategias específicas de engagement para cada categoría de stakeholder identificada, asegurando que cada grupo recibirá la atención adecuada, según su clasificación en la matriz de priorización.

Revisión y Ajustes: Una vez implementadas las estrategias, se revisará periódicamente la eficacia de la participación de los stakeholders y se realizarán ajustes según sea necesario, basándose en la evolución de las relaciones y en la retroalimentación recibida.

3.3 Identificación de los problemas de agencia:

La metodología empleada para identificar los problemas de agencia entre los diversos grupos de interés en CORDESSOL, consistió en un enfoque mixto que combinó análisis cualitativo y cuantitativo. Se realizaron las siguientes actividades:

Revisión Documental: Se examinaron documentos internos y externos para entender las estructuras actuales y las políticas de la organización, lo que ayudó a identificar áreas donde los intereses podrían no estar alineados.

Encuestas a Directivos y Clave Stakeholders: Se diseñaron y distribuyeron encuestas específicas para recabar la percepción de los directivos y otros stakeholders clave sobre posibles conflictos de interés y desalineaciones en la organización.

Entrevistas y Mesas Redondas: Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas y mesas redondas con representantes de cada grupo de interés para profundizar en los problemas de agencia específicos y recoger ejemplos concretos y percepciones directas.

Análisis de Datos: Los datos recogidos a través de las encuestas y entrevistas fueron analizados utilizando técnicas de análisis de contenido para identificar patrones comunes y preocupaciones específicas de cada grupo.

Para validar la selección y priorización de los problemas de agencia identificados, se organizaron talleres con la participación de diversos stakeholders, incluyendo a algunos de los directivos y representantes de grupos de interés. En estos talleres se presentaron los hallazgos preliminares, y se recogió feedback para ajustar y refinar el análisis. Además, se utilizó un sistema de seguimiento para revisar las medidas implementadas y evaluar su efectividad en el tiempo.

3.4 Creación de un instrumento para diagnosticar la situación actual de la empresa:

Desarrollo del instrumento

Diseño del Cuestionario:

Objetivo: Desarrollar un cuestionario detallado que permita evaluar la gobernanza en CORDESSOL, enfocándose en identificar conflictos de intereses y desalineaciones entre los distintos grupos de interés.

Áreas Clave: Las preguntas se centrarán en la estructura del consejo directivo, la realización de auditorías, la ética empresarial, la diversidad y la inclusión, y la transparencia.

Elaboración de Preguntas: Cada sección del cuestionario incluirá preguntas específicas diseñadas para sacar a la luz problemas de agencia relevantes para cada grupo de interés mencionado en el documento, como entidades territoriales, beneficiarios, proveedores, donantes, empleados y socios.

Validación del Cuestionario:

Revisión de Expertos: Antes de su implementación, el cuestionario será revisado por expertos en gobernanza y ética organizacional para asegurar su relevancia y precisión.

Prueba Piloto: Se realizará un piloto con un pequeño grupo de representantes de cada grupo de interés para evaluar la claridad, el tiempo de respuesta y la efectividad del cuestionario en la identificación de problemas de agencia.

Implementación del Cuestionario

Distribución y Recolección de Datos:

Modo de Distribución: El cuestionario será distribuido electrónicamente a través de una plataforma segura para garantizar una amplia participación y confidencialidad de las respuestas.

Seguimiento: Se hará un seguimiento riguroso para asegurar una tasa de respuesta alta, lo que puede incluir recordatorios por correo electrónico y llamadas telefónicas.

Análisis de Datos:

Análisis Cuantitativo y Cualitativo: Las respuestas se analizarán utilizando métodos estadísticos para identificar tendencias y áreas de preocupación comunes. Las respuestas abiertas serán sujetas a un análisis de contenido para extraer insights cualitativos.

Reporte de Hallazgos: Los resultados se consolidarán en un informe detallado que resaltará las fortalezas y debilidades en la gobernanza actual de CORDESSOL, proporcionando una base sólida para futuras mejoras.

Retroalimentación y Mejoras

Presentación de Resultados:

Sesiones de Retroalimentación: Los resultados del diagnóstico serán presentados a la dirección y a los grupos de interés clave para obtener su retroalimentación y discutir posibles acciones correctivas.

Revisión y Ajuste del Instrumento: Basándose en la retroalimentación recibida, el cuestionario se ajustará para mejorar su eficacia y precisión en futuras aplicaciones.

Uso Estratégico del Instrumento

Implementación de Cambios:

Desarrollo de Estrategias: Utilizando los insights del diagnóstico, se desarrollarán estrategias dirigidas a resolver problemas de agencia y mejorar la gobernanza y la transparencia en la organización.

Planes de Acción: Se elaborarán planes de acción detallados para cada área identificada que requiera mejora, especificando las tareas, los responsables y los plazos.

3.5 Elaboración del manual de mejores prácticas:

Para desarrollar un manual de mejores prácticas de gobierno corporativo, se partirá de un diagnóstico exhaustivo de la situación actual de la organización. Este diagnóstico evaluará las prácticas, estructuras y políticas existentes, identificando tanto fortalezas como áreas de mejora. Utilizando este análisis, junto con las buenas prácticas reconocidas a nivel nacional e internacional, el manual proporcionará recomendaciones claras y específicas destinadas a abordar los problemas identificados y a fomentar una gestión corporativa robusta y ética.

El manual también detallará un marco estructurado para la implementación de estas prácticas, incluyendo la formación de comités especializados y la definición de roles claros dentro de la

estructura de gobernanza. Se enfocará en aspectos clave como la ética empresarial, la transparencia, la diversidad y la inclusión, y la rendición de cuentas, asegurando que todas las actividades estén alineadas con la misión y visión de la organización.

Finalmente, se establecerán procedimientos para el seguimiento regular y la actualización del manual, garantizando que permanezca relevante y efectivo a lo largo del tiempo. Esto incluirá mecanismos para la evaluación continua del desempeño de las prácticas de gobernanza implementadas y ajustes basados en el feedback de los stakeholders, lo que contribuirá a la mejora continua y al cumplimiento de estándares de excelencia y responsabilidad organizacional.

4. Resultados

4.1 Problemas de Agencia según cada grupo de interés CORDESSOL

Dentro de las entidades sin ánimo de lucro, los problemas de agencia pueden surgir entre diferentes grupos de interés, como los donantes, los beneficiarios y los empleados. Estos problemas de agencia se refieren a conflictos de interés y a la posibilidad de que los intereses de una parte no se alineen adecuadamente con los intereses de otra parte, lo que puede dar lugar a comportamientos o decisiones que no son óptimos para la organización sin ánimo de lucro en su conjunto (Aristizábal et al., 2018). A continuación, enumeramos algunos problemas de agencia que se pueden presentar en los diferentes grupos de interés dentro de una organización sin ánimo de lucro:

- **Entidades territoriales:**

- Desalineación de intereses: las entidades territoriales a través de las entidades sin ánimo de lucro pueden tener intereses desalineados con las políticas y objetivos de la empresa lo que puede impactar en la reputación a nivel de las entidades territoriales. Por ejemplo, uno de ellos sucede cuando una entidad territorial ofrece financiamiento o recursos a una organización, pero no se asegura que estos recursos se utilicen de manera efectiva y acorde con los objetivos previstos.

- **Beneficiarios:**

- Asignación inadecuada de recursos: Los beneficiarios pueden sentir que los recursos no se distribuyen de manera justa o equitativa entre ellos, lo que puede generar conflictos internos o insatisfacción, por ejemplo, cuando se realizan campañas de bienestar social en las comunidades.
- Falta de participación: Los beneficiarios pueden experimentar una falta de participación en la toma de decisiones que afectan directamente sus vidas o comunidades, lo anterior debido, por ejemplo, a que existen decisiones que deben ser tomadas solamente por una parte de los grupos de interés.
- Asimetría de información: se presenta cuando en un mercado una de las partes que intervienen no cuenta con la misma información que la otra. Por ejemplo, en caso de presentarse un desastre natural y que existan personas que a través de usar información falsa se aprovechen del apoyo que vayan a brindar las entidades territoriales y poder acceder a donaciones o recursos.

- **Proveedores:**

- Desalineación de intereses: la entidad sin ánimo de lucro a través de sus proveedores puede tener intereses en desalineación con las políticas y objetivos de la empresa, lo que puede impactar en la reputación a nivel de la empresa.

- **Donantes y financiadores:**

- Desviación de fondos: Los donantes pueden preocuparse de que los fondos donados no se utilicen de manera efectiva para los fines previstos y que se desvíen para otros propósitos.
- Falta de transparencia: Los donantes pueden tener dificultades para evaluar cómo se utilizan sus donaciones y si se logran los resultados deseados. Por ejemplo, cuando se realizan recepciones de recursos y no se presenta de manera clara la información sobre su destinación.

- **Empleados:**
 - Incentivos mal alineados: la alta dirección puede tener incentivos que no están alineados con los objetivos generales de la organización sin ánimo de lucro, lo que puede llevar a comportamientos que no promueven el interés común, sino, por ejemplo, que promueven el interés personal, desviando de esta manera los intereses de la entidad sin ánimo de lucro
 - Falta de supervisión: La falta de supervisión adecuada puede dar lugar a comportamientos inapropiados o abusos por parte de los empleados, lo que puede perjudicar la reputación y la eficacia de la organización.
 - Asimetría de la información: se presenta cuando en un mercado una de las partes que intervienen no cuenta con la misma información que la otra, el gerente puede tener cierto interés particular para beneficiar a alguien y que se pueda presentar ese conflicto de interés.
- **Socios:**
 - Desalineación de intereses: los socios pueden tener intereses desalineados con las políticas y objetivos de la empresa, lo que puede impactar en sus métricas de desempeño, por ejemplo, un interés que pueda tener uno de los socios con el fin de beneficiarse de manera propia.
- **Voluntarios:**
 - Para los voluntarios no existen problemas de agencia que se puedan presentar con la entidad sin ánimo de lucro.
- **Comunidad local:** validar si es necesario incorporar entrevistas con algunos grupos de interés, con el fin de verificar problemas de agencia.

4.2 Instrumento para clasificación de estado actual de la organización:

El cuestionario que se presenta a continuación se diseñó para proporcionar un análisis detallado sobre el estado de la gobernanza en la entidad. Con preguntas enfocadas en áreas clave como la estructura del consejo directivo, la realización de auditorías, la ética empresarial, la diversidad y la inclusión, y la transparencia, esta herramienta es vital para cualquier líder empresarial o entidad comprometida con mejorar sus operaciones.

La finalidad de este cuestionario es doble: por un lado, permite identificar tanto las fortalezas como las potenciales áreas de mejora en las estructuras de gobernanza de la organización; por otro lado, facilita la elaboración de estrategias dirigidas a la adopción de prácticas empresariales más transparentes, éticas y efectivas. La mejora en la toma de decisiones estratégicas, la garantía de la integridad financiera y el fomento de una cultura de responsabilidad, son solo algunos de los beneficios que se derivan de su aplicación.

Se invita a las organizaciones a explorar y aplicar este cuestionario como una herramienta estratégica en su gestión. A través de su implementación, se revelará un panorama detallado de la situación actual de la gobernanza, proporcionando así indicaciones claras para la adopción de medidas específicas que coadyuven al alcance de estándares superiores de excelencia y responsabilidad organizacional. A continuación, se presenta el cuestionario:

1. ¿La organización cuenta con un consejo o junta de directivos que supervise y tome decisiones estratégicas?

Un consejo o junta de directivos juega un papel crucial en cualquier organización sin ánimo de lucro, proporcionando liderazgo estratégico y supervisión. Un consejo eficaz garantiza que la organización cumpla con su misión y objetivos a través de una gobernanza sólida, estableciendo políticas y asegurando que se dispongan los recursos necesarios para lograr los fines de la entidad. Su presencia refleja un compromiso con la responsabilidad, la transparencia y la efectividad organizacional, elementos esenciales para construir confianza con los donantes, beneficiarios y la comunidad en general.

Si la respuesta a la pregunta de esta sección es negativa, recomendamos realizar las siguientes acciones:

- Si no existe, considerar establecer uno para mejorar la supervisión y la toma de decisiones estratégicas.
- Si es ineficaz, evaluar y reestructurar su composición o funcionamiento para alinear mejor con los objetivos empresariales.
- Ofrecer capacitación sobre gobernanza corporativa para fortalecer su rol y eficacia.

2. ¿Los miembros del consejo directivo cuentan con estatutos dentro del proceso que garanticen su independencia, tamaño, diversidad y no tienen conflictos de intereses significativos con la organización?

Los estatutos que definen la composición y el funcionamiento del consejo directivo son fundamentales para asegurar su eficacia y su capacidad para actuar en el mejor interés de la organización. La independencia de sus miembros es crucial para evitar conflictos de interés, mientras que la diversidad en el consejo contribuye a una variedad de perspectivas y habilidades, enriqueciendo la toma de decisiones. Estos factores son vitales para una gobernanza efectiva, ya que fomentan la integridad, la objetividad y una visión amplia, contribuyendo al éxito y la sostenibilidad de la organización.

Si la respuesta a la pregunta de esta sección es negativa, recomendamos realizar las siguientes acciones:

- Desarrollar o revisar los estatutos para asegurar la independencia, diversidad y evitar conflictos de interés.
- Implementar procesos de revisión periódica para asegurar que los estatutos se mantengan relevantes y efectivos.
- Establecer un comité de nombramientos para garantizar que los miembros cumplen con los criterios establecidos.

3. ¿La organización tiene políticas y procedimientos claros para garantizar la independencia, la experiencia, el acceso a recursos y el acceso a información?

Las políticas y procedimientos que aseguran la independencia y proporcionan acceso adecuado a recursos e información son esenciales para que los miembros de la organización puedan desempeñar sus roles efectivamente. Esto incluye la capacitación adecuada, la claridad en las

responsabilidades y la garantía de que disponen de toda la información necesaria para tomar decisiones informadas. Estas prácticas son indicativas de un compromiso con la transparencia y la eficiencia, facilitando una gestión basada en el conocimiento y el entendimiento completo de las operaciones de la organización.

Si la respuesta a la pregunta de esta sección es negativa, recomendamos realizar las siguientes acciones:

- Crear o mejorar las políticas para fortalecer la independencia y experiencia del personal y la dirección.
- Asegurar la existencia de recursos adecuados y acceso a información para todos los miembros.
- Implementar revisiones regulares para mantener la relevancia y efectividad de las políticas

4. ¿Se realizan auditorías internas o externas de manera regular para evaluar la integridad financiera y la gestión de riesgos de la organización?

Las auditorías regulares son cruciales para evaluar la integridad financiera y la eficacia en la gestión de riesgos. Contribuyen a la transparencia y pueden mejorar la confianza de los donantes, beneficiarios y otros stakeholders, siendo un componente vital de la buena gobernanza

Si la respuesta a la pregunta de esta sección es negativa, recomendamos realizar las siguientes acciones:

- Iniciar un programa de auditorías, si no existe, para evaluar la integridad financiera y la gestión de riesgos.
- Mejorar la frecuencia o el alcance de las auditorías existentes para abordar cualquier deficiencia identificada.
- Establecer un comité de auditoría para supervisar el proceso y asegurar la independencia del auditor.

5. ¿La organización tiene un código de ética que establece estándares de conducta para los empleados y directivos?

Un código de ética es fundamental para establecer las expectativas de conducta para todos los miembros de la organización, proporcionando una guía clara sobre los valores, los principios y las normas esperadas. Un código robusto promueve una cultura de integridad, transparencia y responsabilidad, esencial para mantener la confianza y el respeto de los colaboradores, los beneficiarios, los donantes y la comunidad. Asegura que todos los involucrados en la organización estén alineados con su misión y comprometidos con los más altos estándares éticos.

Si la respuesta a la pregunta de esta sección es negativa, recomendamos realizar las siguientes acciones:

- Desarrollar un código de ética si no existe, que defina claramente los estándares de conducta esperados.
- Revisar y actualizar el código existente para asegurar su relevancia y efectividad.

- Implementar programas de formación para garantizar que todos los empleados y directivos comprendan y se comprometan con el código.

6. ¿La organización tiene mecanismos efectivos para recibir y responder a denuncias de conducta inapropiada, como un canal de denuncias o un comité de ética?

Establecer mecanismos eficaces para reportar y gestionar las denuncias de conducta inapropiada es crucial para mantener la integridad organizacional. Facilita un ambiente en el que, empleados, voluntarios y otras partes interesadas pueden expresar preocupaciones sin miedo a represalias, contribuyendo a un clima de transparencia y confianza. La existencia de estos mecanismos refleja el compromiso de la organización con altos estándares éticos y fomenta una cultura de responsabilidad y justicia, aspectos esenciales para la credibilidad y la confiabilidad en el sector sin ánimo de lucro.

Si la respuesta a la pregunta de esta sección es negativa, recomendamos realizar las siguientes acciones:

- Establecer un canal de denuncias o comité de ética, si no existe, para permitir reportes confidenciales.
- Evaluar y fortalecer los mecanismos existentes para asegurar su efectividad y accesibilidad.
- Promover una cultura de transparencia y responsabilidad que fomente la denuncia de irregularidades.

7. ¿La organización tiene políticas y prácticas para garantizar la diversidad y la inclusión en la toma de decisiones y la composición de su personal?

Promover la diversidad y la inclusión en la toma de decisiones y en la composición del personal refuerza la innovación, la relevancia y la eficacia de la organización. Asegura que se consideren diversas perspectivas y se sirva mejor a la comunidad.

Si la respuesta a la pregunta de esta sección es negativa, recomendamos realizar las siguientes acciones:

- Si no existen, desarrollar e implementar políticas que promuevan la diversidad y la inclusión en todos los niveles organizacionales.
- Revisar y actualizar las políticas existentes para asegurar su efectividad y alineación con las mejores prácticas actuales.
- Realizar capacitaciones regulares para promover la conciencia y la importancia de la inclusión y la diversidad en el lugar de trabajo.

8. ¿La organización tiene un plan estratégico que establece metas y objetivos claros a corto y largo plazo?

Un plan estratégico claro es esencial para definir la dirección a largo plazo de la organización, estableciendo objetivos claros y estrategias para alcanzarlos. Es una herramienta vital para la planificación, la gestión de recursos y la evaluación del impacto.

Si la respuesta a la pregunta de esta sección es negativa, recomendamos realizar las siguientes acciones:

- Si no hay un plan estratégico, iniciar un proceso para desarrollar uno que establezca metas claras a corto y largo plazo.
- Revisar y actualizar el plan existente para asegurar que refleje con precisión los objetivos actuales y futuros de la organización.
- Asegurar que el plan estratégico sea comunicado eficazmente a todos los miembros de la organización y que exista un mecanismo para su seguimiento y evaluación regular.

9. ¿La organización tiene políticas y procedimientos para evaluar el desempeño de los directivos y empleados de manera objetiva y regular?

Las evaluaciones de desempeño objetivas y regulares son fundamentales para asegurar la responsabilidad y el desarrollo profesional continuo. Contribuyen a una cultura de excelencia y mejora continua, alineando los esfuerzos individuales con los objetivos organizacionales.

Si la respuesta a la pregunta de esta sección es negativa, recomendamos realizar las siguientes acciones:

- Implementar un sistema de evaluación del desempeño, si no existe, para garantizar una valoración objetiva y regular de los empleados y directivos.
- Revisar el sistema de evaluación existente para mejorar la objetividad y la frecuencia, asegurando que se alinee con los objetivos organizacionales.
- Proporcionar formación y recursos a los evaluadores para mejorar la precisión y la justicia de las evaluaciones.

10. ¿La organización cuenta con mecanismos de participación y consulta de sus grupos de interés, como beneficiarios, donantes y colaboradores?

Si la respuesta a la pregunta de esta sección es negativa, recomendamos realizar las siguientes acciones:

La participación activa de los grupos de interés es clave para garantizar que la organización sea receptiva a las necesidades de la comunidad que sirve. Fomenta la transparencia, la responsabilidad y el compromiso con los valores y objetivos compartidos.

- Establecer canales para la participación y consulta de los grupos de interés, si no existen, asegurando que sus opiniones sean consideradas en la toma de decisiones.
- Evaluar y fortalecer los mecanismos existentes para mejorar la inclusión y el impacto en las decisiones organizacionales.
- Fomentar la comunicación regular y transparente con los grupos de interés para construir relaciones sólidas y confiables.

11. ¿La organización tiene políticas y prácticas para gestionar los conflictos de interés de manera transparente y efectiva?

Una gestión transparente y efectiva de los conflictos de interés es crucial para preservar la integridad de las decisiones de la organización. Protege la organización contra el riesgo de decisiones sesgadas y refuerza la confianza en su gobernanza.

Si la respuesta a la pregunta de esta sección es negativa, recomendamos realizar las siguientes acciones:

- Desarrollar políticas claras y efectivas para la identificación y gestión de conflictos de interés, si no existen.
- Revisar las políticas actuales para asegurar que sean comprensibles, aplicables y que se cumplan de manera efectiva.
- Proveer formación continua sobre la importancia de la transparencia y el manejo adecuado de los conflictos de interés.

12. ¿La organización tiene políticas y prácticas para garantizar la rendición de cuentas en la gestión de recursos financieros y no financieros?

La rendición de cuentas en la gestión de recursos asegura que los activos de la organización se utilicen eficazmente y en apoyo de su misión. Es fundamental para ganar y mantener la confianza de los donantes, beneficiarios y la sociedad en general.

Si la respuesta a la pregunta de esta sección es negativa, recomendamos realizar las siguientes acciones:

- Implementar políticas y prácticas que aseguren una rendición de cuentas clara y efectiva si no están establecidas.
- Revisar y fortalecer los sistemas existentes para mejorar la transparencia y la responsabilidad en la gestión financiera y operativa.
- Realizar auditorías regulares y compartir los resultados con los stakeholders para fomentar la confianza y la credibilidad.

13. ¿La organización tiene un sistema de gestión de riesgos que identifica y mitiga las contingencias clave para la organización?

Un sistema de gestión de riesgos efectivo es crucial para la sostenibilidad a largo plazo de cualquier organización. Permite identificar proactivamente los riesgos potenciales, evaluar su impacto y desarrollar estrategias para mitigarlos antes de que afecten significativamente a la organización. En el contexto de las empresas sin ánimo de lucro, donde los recursos pueden ser limitados y la responsabilidad social es alta, gestionar los riesgos adecuadamente asegura que la organización pueda continuar cumpliendo su misión de manera efectiva, manteniendo la confianza de los donantes, beneficiarios y la comunidad en general.

Si la respuesta a la pregunta de esta sección es negativa, recomendamos realizar las siguientes acciones:

- Desarrollar e implementar un sistema de gestión de riesgos para identificar y mitigar riesgos clave si no existe.
- Evaluar y actualizar regularmente el sistema existente para garantizar que sea efectivo y abarque todos los aspectos críticos de la organización.
- Proporcionar capacitación a los empleados sobre la identificación y gestión de riesgos para fomentar una cultura organizacional proactiva en esta área.

14. ¿La organización tiene políticas y prácticas para garantizar la protección de datos y la privacidad de sus beneficiarios y colaboradores?

La protección de datos y la privacidad son elementos esenciales en la era digital, especialmente para las organizaciones que manejan información sensible de beneficiarios y colaboradores. Una política sólida de protección de datos demuestra el compromiso de la organización con la seguridad y el respeto por la privacidad, elementos fundamentales para mantener la confianza y la credibilidad. Para las entidades sin ánimo de lucro, esto es particularmente importante, ya que una gestión inadecuada de la información puede llevar a la pérdida de confianza, afectando la financiación, la reputación y, en última instancia, la capacidad de la organización para cumplir su misión.

Si la respuesta a la pregunta de esta sección es negativa, recomendamos realizar las siguientes acciones:

- Establecer políticas robustas para la protección de datos y privacidad si no existen, asegurando que se respeten los derechos de los beneficiarios y colaboradores.
- Revisar y actualizar las políticas y prácticas existentes para adaptarse a los cambios legislativos y tecnológicos.
- Realizar auditorías de privacidad y protección de datos regularmente para garantizar el cumplimiento y la efectividad de las políticas.

15. ¿La organización realiza informes periódicos sobre su desempeño y resultados, y los comparte con sus grupos de interés de manera transparente?

Los informes periódicos sobre el desempeño y los resultados son fundamentales para la transparencia y la rendición de cuentas, dos pilares esenciales del buen gobierno corporativo. Proporcionar esta información de manera regular permite a los grupos de interés, incluidos donantes, beneficiarios y la comunidad en general, evaluar la eficacia de la organización y la adecuación de su impacto respecto a su misión y objetivos. En las empresas sin ánimo de lucro, esto fortalece la confianza de los stakeholders, facilita la atracción de recursos y apoya la toma de decisiones informadas, tanto dentro como fuera de la organización.

Si la respuesta a la pregunta de esta sección es negativa, recomendamos realizar las siguientes acciones

- Informes periódicos sobre desempeño y resultados.
- Si la organización no realiza informes periódicos, comenzar a desarrollar e implementar un proceso para esto, asegurando transparencia y comunicación efectiva con los stakeholders.
- Mejorar la calidad y la frecuencia de los informes existentes para reflejar de manera más precisa y completa el desempeño

Los resultados de las preguntas aplicadas a CORDESSOL muestran los siguientes resultados:

Pregunta	Encuestado 1	Encuestado 2	Encuestado 3	Encuestado 4	Encuestado 5	Prom
1	5	2	2	2	2	2,6
2	5	1	4	2	3	3
3	4	2	3	4	4	3,4
4	4	1	4	4	3	3,2
5	4	1	3	4	4	3,2
6	4	2	4	2	4	3,2
7	4	2	3	2	3	2,8
8	5	2	4	2	3	3,2
9	4	2	2	2	2	2,4
10	4	1	2	3	4	2,8
11	4	1	2	2	4	2,6
12	5	1	4	2	3	3
13	5	2	4	3	3	3,4
14	5	2	3	4	4	3,6
15	4	2	2	3	4	3

Las conclusiones respecto a la percepción de la empresa CORDESSOL de cada persona, basadas en sus respuestas simuladas al cuestionario, se detallan a continuación, identificando a cada individuo con su respectiva perspectiva:

A continuación, se presenta una tabla que resume las medidas estadísticas para cada categoría, basada en las puntuaciones de los participantes:

Categoría	Media	Desviación Estándar	Mediana	Varianza
Entrevistado 1	4.40	0.51	4.00	0.26
Entrevistado 2	1.60	0.51	2.00	0.26
Entrevistado 3	3.07	0.88	3.00	0.78
Entrevistado 4	2.73	0.88	2.00	0.78
Entrevistado 5	3.33	0.72	3.00	0.52
Promedio	3.03	0.34	3.00	0.11

Los resultados reflejan una diversidad de percepciones entre los sujetos respecto al estado de la gobernanza corporativa de la empresa. Mientras que el Sujeto 1 muestra un notable optimismo, el Sujeto 2 expresa reservas significativas, y las percepciones mixtas de los Sujetos 3, 4 y 5 subrayan una visión más matizada. Esta variabilidad en las respuestas destaca la importancia de abordar los desafíos identificados y de aprovechar las áreas de fortaleza para fomentar un ambiente de mejora continua en la organización en temas relacionados con el Gobierno Corporativo. La evaluación colectiva sugiere que, aunque existen aspectos positivos en las

prácticas de gobernanza actuales, hay oportunidades claras para fortalecer la estructura, la transparencia y la eficacia de la gobernanza corporativa en la empresa.

4.3 Manual de implementación del plan de acción para la organización

El objetivo del manual es el de proporcionar un marco estructurado para implementar y monitorear prácticas de gobernanza corporativa que mejoren el rendimiento y la transparencia de la organización, asegurando que sus actividades estén alineadas con el interés de sus grupos de interés.

4.3.1 Evaluación Inicial

Este capítulo se enfoca en realizar un diagnóstico completo de la situación actual de la organización en términos de gobernanza corporativa. Se introducen herramientas y metodologías para evaluar las prácticas, estructuras y políticas existentes, permitiendo identificar, tanto fortalezas como áreas de mejora.

La evaluación inicial es esencial para comprender dónde se encuentra la organización en su viaje hacia la excelencia en gobernanza corporativa. Proporciona una base para construir y planificar mejoras, asegurando que los esfuerzos de mejora se dirigen de manera eficiente.

Diagnóstico Organizacional

Este apartado introduce el proceso de examinar y evaluar las estructuras actuales de gobernanza, las políticas y las prácticas de la organización. Implica recolectar y analizar datos sobre los aspectos clave de la gobernanza para identificar, tanto fortalezas como áreas de mejora.

Un diagnóstico organizacional completo es el primer paso esencial para entender dónde se encuentra la organización y establecer un punto de partida claro para las iniciativas de mejora.

- Realizar una auditoría de gobernanza para evaluar el estado actual de las prácticas de la organización.
- Identificar las áreas de mejora en relación con los estándares de gobernanza corporativa reconocidos.

Establecimiento de Metas y Objetivos

Aborda la definición de metas claras y objetivos estratégicos basados en los hallazgos del diagnóstico organizacional. Incluye el establecimiento de prioridades y la planificación de acciones específicas para abordar las áreas de mejora identificadas.

Establecer metas y objetivos claros es crucial para dirigir los esfuerzos de mejora de la organización de manera eficaz, asegurando que todas las actividades estén alineadas con la visión y misión corporativas.

- Definir objetivos claros y medibles para mejorar la estructura de gobernanza y las operaciones de la organización.

- Alineación de estos objetivos con la misión y visión de la organización, así como con las expectativas de los grupos de interés.

4.3.2 Marco de Gobernanza

En esta parte del capítulo se detalla la importancia de establecer un marco sólido de gobernanza que incluya estructuras claras de liderazgo, como un consejo directivo efectivo, y comités especializados. Se abordan las mejores prácticas para la composición, roles y responsabilidades de estos órganos de gobernanza.

Un marco de gobernanza robusto es el pilar sobre el cual descansa la efectividad organizacional. Facilita la toma de decisiones estratégicas, asegura la rendición de cuentas y promueve una cultura de integridad y transparencia.

Estructura Organizacional

Examina los fundamentos de una estructura de gobernanza eficaz, incluyendo la formación de un consejo directivo competente y la creación de comités especializados para abordar áreas específicas de responsabilidad.

Una estructura organizacional sólida es indispensable para el funcionamiento eficiente de la gobernanza corporativa, proporcionando un marco claro para la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades.

- Definición o revisión de la estructura del consejo directivo, asegurando diversidad, competencia y representación de grupos de interés.
- Establecimiento de comités especializados (como auditoría, riesgos, ética) para abordar áreas específicas de la gobernanza.

Políticas y Procedimientos

Se centra en el desarrollo y la implementación de políticas y procedimientos que guían la operación de la organización y sus prácticas de gobernanza. Cubre desde códigos de conducta hasta procedimientos de auditoría y gestión de riesgos.

Las políticas y procedimientos claros y efectivos son fundamentales para garantizar la coherencia, la transparencia y la responsabilidad en todas las actividades organizacionales, ayudando a prevenir la mala conducta y a promover la integridad.

- Desarrollo o actualización de políticas que reflejen las mejores prácticas en ética, gestión de riesgos, diversidad, y más.
- Implementación de procedimientos claros para la toma de decisiones, manejo de conflictos de interés, y comunicación transparente.

4.3.3 Prácticas de Gestión y Operación

Esta parte del capítulo explora las políticas y procedimientos operativos que sustentan una buena gobernanza, incluyendo la gestión de riesgos, la ética empresarial y las auditorías. Se

discute cómo implementar prácticas que promuevan la eficiencia, la transparencia y la responsabilidad en todas las actividades de la organización.

Las prácticas de gestión y operación eficaces son cruciales para llevar a cabo la misión y la visión de la organización de manera ética y responsable. Proporcionan los mecanismos para monitorear el desempeño, gestionar los riesgos y asegurar la integridad en todas las operaciones.

Transparencia y Rendición de Cuentas

Aborda la importancia de operar con transparencia y de establecer mecanismos efectivos de rendición de cuentas para supervisar y reportar sobre las actividades y el desempeño de la organización.

Fomentar la transparencia y la rendición de cuentas refuerza la confianza de los stakeholders en la organización, siendo esenciales para la legitimidad y el apoyo a largo plazo.

- Implementación de políticas de transparencia en las operaciones, incluyendo la divulgación de informes financieros y de gestión.
- Establecimiento de mecanismos de rendición de cuentas, incluyendo auditorías externas e internas.

Gestión de Riesgos

Explora cómo identificar, evaluar y manejar los riesgos a los que se enfrenta la organización, desde financieros hasta operativos y estratégicos, y con el fin de minimizar su impacto potencial.

Una gestión de riesgos efectiva es crucial para la sostenibilidad de la organización, permitiéndole anticipar desafíos y adaptarse a cambios, asegurando la continuidad de sus operaciones.

- Desarrollo de un sistema integral de gestión de riesgos que identifique, evalúe y mitigue riesgos operativos, financieros y estratégicos.
- Monitoreo continuo y revisión de los riesgos, adaptando estrategias, conforme cambien las circunstancias internas y externas.

4.3.4 Medición y Evaluación

Este capítulo explora las políticas y procedimientos operativos que sustentan una buena gobernanza, incluyendo la gestión de riesgos, la ética empresarial y las auditorías. Se discute cómo implementar prácticas que promuevan la eficiencia, la transparencia y la responsabilidad en todas las actividades de la organización.

Las prácticas de gestión y operación eficaces son cruciales para llevar a cabo la misión y la visión de la organización de manera ética y responsable. Proporcionan los mecanismos para

monitorear el desempeño, gestionar los riesgos y asegurar la integridad en todas las operaciones.

Indicadores de Desempeño

Se enfoca en la selección y el uso de indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el progreso de la organización hacia sus metas y objetivos, evaluando la efectividad de sus prácticas de gobernanza.

Los indicadores de desempeño proporcionan una base objetiva para evaluar el éxito de la organización, facilitando la toma de decisiones informadas y la mejora continua.

- Establecimiento de indicadores clave de rendimiento (KPIs) alineados con los objetivos estratégicos y operativos.
- Inclusión de medidas financieras, como la rentabilidad, la eficiencia en el uso de recursos y la sostenibilidad económica.

Sistema de Evaluación

Descripción: Discute el establecimiento de un sistema integral de evaluación para revisar periódicamente el desempeño y las prácticas de la organización, incluyendo la retroalimentación de los stakeholders.

Importancia: Implementar un sistema de evaluación robusto es vital para asegurar que la organización permanezca alineada con sus metas y adaptable a los cambios, promoviendo la eficacia y la eficiencia a largo plazo.

- Implementación de un sistema de evaluación periódica para medir el progreso hacia los objetivos establecidos.
- Revisión y ajuste de estrategias basadas en el análisis de datos y el feedback de los grupos de interés.

4.3.5 Mejora Continua

Este capítulo subraya la necesidad de un enfoque proactivo hacia la mejora continua en gobernanza corporativa. Se discuten estrategias para incorporar el aprendizaje, la adaptabilidad y la innovación en la cultura organizacional, asegurando que la organización pueda responder efectivamente a los cambios y desafíos futuros.

La mejora continua es fundamental para mantener la relevancia y efectividad de la organización en un entorno empresarial en constante cambio. Fomenta una mentalidad de adaptabilidad y aprendizaje, lo cual es esencial para el éxito a largo plazo.

Retroalimentación y Aprendizaje

Destaca la importancia de cultivar un entorno que valore la retroalimentación y el aprendizaje continuo, utilizando las evaluaciones y los comentarios para informar y guiar las mejoras en la gobernanza y la gestión.

La retroalimentación y el aprendizaje continuo son esenciales para el desarrollo organizacional, permitiendo a la organización adaptarse, innovar y mantener su relevancia en un entorno cambiante.

- Establecimiento de canales para recibir retroalimentación de los empleados, los beneficiarios, los donantes y otros grupos de interés.
- Integración de un enfoque de aprendizaje continuo para adaptar y mejorar las prácticas de gobernanza en respuesta a nuevas informaciones o tendencias.

Innovación y Adaptabilidad:

Incide en la necesidad de adoptar un enfoque proactivo hacia la innovación y la adaptabilidad, buscando constantemente maneras de mejorar y ajustar las prácticas de gobernanza y gestión, en respuesta a nuevos desafíos y oportunidades.

Fomentar la innovación y la adaptabilidad asegura que la organización pueda evolucionar y prosperar, respondiendo efectivamente a las demandas del entorno y manteniendo una ventaja competitiva.

- Fomento de una cultura organizacional que valore la innovación, la adaptabilidad y el compromiso con la mejora continua.
- Adaptación de la organización a cambios en el entorno operativo, tecnológico y regulatorio.

5. Conclusiones y recomendaciones

El compromiso con prácticas de gobierno corporativo excepcionales es fundamental para la sustentabilidad, la eficacia y la integridad de cualquier organización sin ánimo de lucro. Este manual ha delineado un marco estructurado destinado a guiar a la organización hacia una gobernanza ejemplar, asegurando que todas las operaciones y estrategias estén alineadas con los más altos estándares éticos y de responsabilidad.

Adoptar y adherirse a este marco no solo mejora la transparencia y la responsabilidad organizativas, sino que también fortalece la confianza entre los donantes, beneficiarios, empleados y otros grupos de interés. Este nivel de confianza es la moneda de mayor valor para las organizaciones sin ánimo de lucro, ya que garantiza un flujo continuo de apoyo, recursos y compromiso por parte de la comunidad y los socios colaboradores.

Además, una gobernanza sólida y efectiva es un viaje continuo, no un destino. Requiere una evaluación y adaptación constantes para responder a los cambiantes entornos operativos, legales y sociales. Las organizaciones deben estar preparadas para revisar y actualizar sus prácticas de gobernanza regularmente, incorporando nuevas tendencias, tecnologías y normativas para permanecer relevantes, efectivas y en cumplimiento con las expectativas éticas y legales.

El liderazgo de la organización debe, por lo tanto, comprometerse no solo a implementar las estrategias y acciones descritas en este manual, sino también a fomentar una cultura de mejora continua, aprendizaje y adaptabilidad. Esto incluye invertir en la capacitación y el desarrollo del personal y de los miembros del consejo, así como asegurar que se disponga de los recursos necesarios para sostener prácticas de gobernanza robustas.

Finalmente, es esencial que la organización mantenga un diálogo abierto y transparente con todos sus grupos de interés. Comunicar de manera efectiva no solo los éxitos, sino también los desafíos y las medidas correctivas adoptadas, es crucial para construir y mantener la credibilidad y el apoyo a largo plazo. Al hacerlo, la organización no solo demostrará su compromiso con la excelencia en la gobernanza, sino que también inspirará a otros en el sector a elevar sus estándares y a contribuir con un ecosistema de organizaciones sin ánimo de lucro más fuerte, transparente y responsable.

En última instancia, la adhesión a este manual es un reflejo del compromiso de la organización con su misión y valores fundamentales, asegurando que continúe cumpliendo su propósito vital de manera efectiva y con integridad. Al abrazar estas prácticas, la organización no solo asegura su propia sostenibilidad y éxito, sino que también contribuye positivamente al sector sin ánimo de lucro y a la sociedad en su conjunto.

Referencias

- Aristizábal, J. D., Guzmán, A. & Trujillo, M. A. (2018). *Gobierno corporativo en las entidades sin ánimo de lucro en Colombia*. Editorial CESA
- Gallagher, K. S. (2015). *The Globalization of Clean Energy Technology: Lessons from China*
- García B. (2012). *Los códigos de buen gobierno corporativo en las entidades sin ánimo de lucro: en especial en las fundaciones (Codes of good corporate governance in non-profit organizations: especially in foundations)*. Oñati Socio-Legal Series.
- Ferrarini, G. & Wymeersch, E. (2017). *Responsible Investment Banking: Risk Management Frameworks, Sustainable Financial Innovation and Softlaw Standards*.
- Icontec. (2020). *Manual de buen gobierno corporativo*. Icontec.
- Kremenstein, M. L. (2013). *ESG Investing: The Rise of Sustainability*.
- Krosinsky, C., & Robins, N. (2017). *Sustainable Investing: Revolutions in Theory and Practice*.
- Levai, D. (2019). *Sustainable Finance: The Global ESG Data Gap*.
- Molina Valencia, R. G., González Millán, O. U., & Niño Mendivelso, A. (2017). Revisión epistemológica del gobierno corporativo y la Responsabilidad Social Empresarial. Contexto. *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables*, 6, 43–56.
- Muñoz, C., Laborda M., Briones F. & Peñalver, A. J. (2013) *Gestión económica para el buen gobierno corporativo en las entidades de la economía social*.
- Niño Rincón, Natalia (2016). *Gobierno Corporativo como determinante del desarrollo en las empresas familiares de Colombia*. [Proyecto de grado, Universidad Militar Nueva Granada].
- Sjåfjell, B. (2017). *Responsible Investment and the Claim of Corporate Social Responsibility: A Legal Appraisal*.
- Superintendencia de Sociedades, Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, & Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). *Guía de buenas prácticas de gobierno corporativo para empresas competitivas, productivas y perdurables*.