

PONENCIA DE CAPACITACIÓN

Buen Gobierno Corporativo

en los Fondos Mutuos de Inversión de Colombia

“El gobierno corporativo de los FMI no opera simplemente como un marco de cumplimiento legal (hard law); debe entenderse como la infraestructura estratégica básica que resguarda el patrimonio programado de los trabajadores y mitiga el riesgo de asimetrías de información con la empresa patrocinadora.”

Agenda

- 1 Qué es el gobierno corporativo y por qué importan las buenas prácticas
- 2 Diferencias entre el alcance de las funciones de los órganos de dirección
- 3 Cómo garantizar una buena gobernanza corporativa
- 4 Funciones generales de Asamblea, Junta Directiva y Gerencia
- 5 Por qué es importante el gobierno corporativo
- 6 Las 13 buenas prácticas de gobierno corporativo aplicadas a los FMI

Qué es el Gobierno Corporativo



Es el **sistema** complejo de normas, políticas, principios y procesos mediante el cual se **administra, dirige y controla** una entidad Empresarial. Define la asignación de derechos y responsabilidades entre el consejo de administración, la alta gerencia, los accionistas o asociados y otras partes interesadas.



Naturaleza fiduciaria de los FMI

Los FMI gestionan recursos de terceros (el ahorro programado de los trabajadores). Los administradores tienen el deber inalienable de actuar con **profesionalismo, equidad y lealtad**, garantizando la separación de los activos propios de la empresa frente a los del público afiliado.

"El principio de separación patrimonial (Ley 964 de 2005) determina que los bienes que integran un FMI constituyen un patrimonio autónomo y separado, destinado exclusivamente al pago de sus obligaciones, que no forma parte de la prenda general de los acreedores de la empresa patrocinadora ni de la entidad administradora."

2. CONCEPTO Y RELEVANCIA

Los Cuatro Pilares de la Gobernanza



Rendición de Cuentas

Accountability

Los administradores asumen de manera transparente las consecuencias de sus decisiones de inversión e informan sobre balances, riesgos y gestión financiera.



Transparencia

Transparency

Revelación oportuna y veraz de información material, financiera y de políticas internas, facilitando el acceso público para la evaluación de afiliados e inversionistas.



Equidad

Fairness

Igualdad de trato para todos los afiliados al FMI, independientemente de su salario, volumen de aportes o si pertenecen al estamento de trabajadores o empresa.



Responsabilidad Corporativa

Responsibility

Cumplimiento irrestricto de las normas vigentes y gestión de la sostenibilidad social y laboral del fondo en beneficio de la comunidad de afiliados.

2. ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

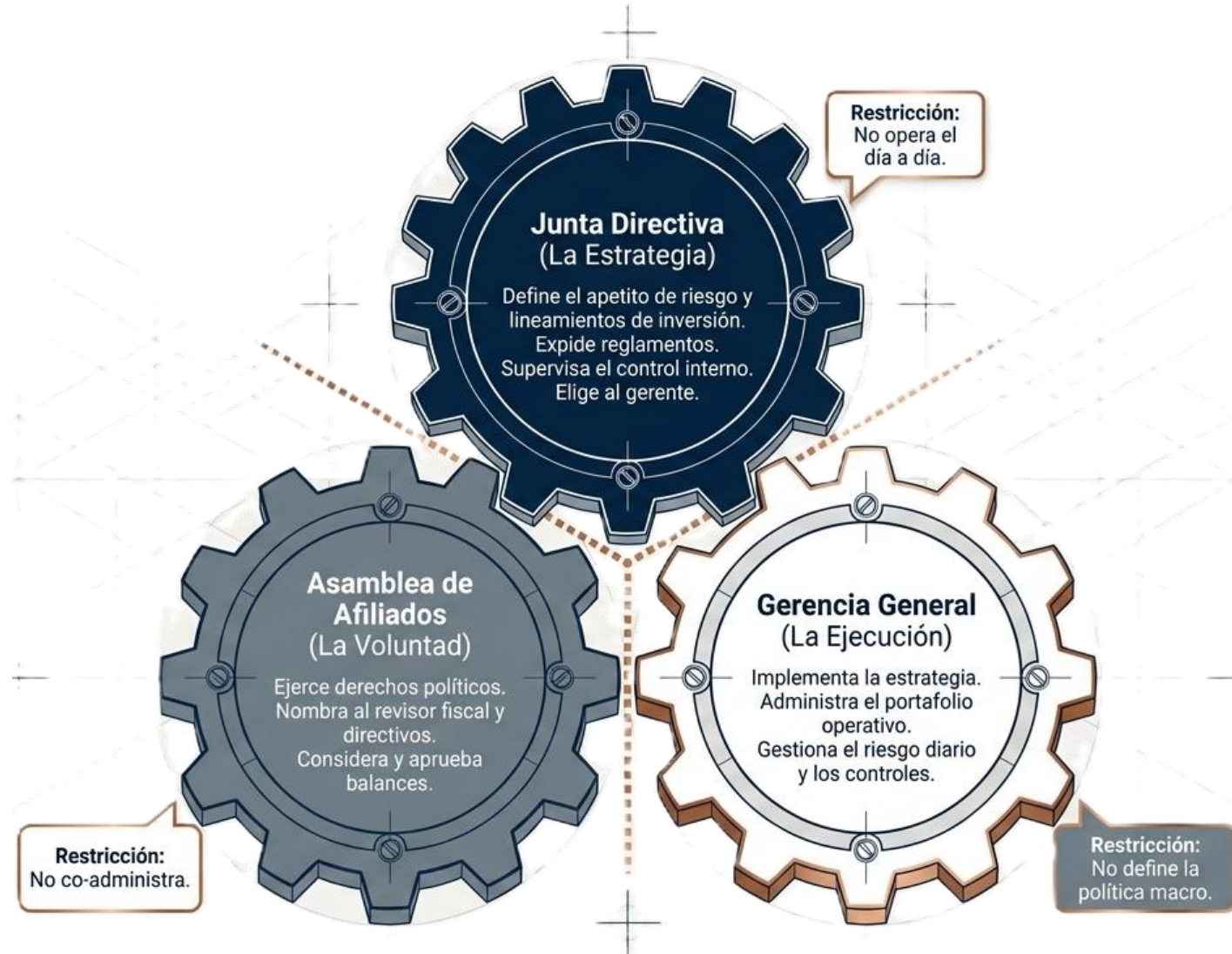
Diferencias en el Alcance de las Funciones

Principio de agencia corporativa: la Junta Directiva gobierna y supervisa, mientras que el Gerente ejecuta el giro ordinario de los negocios.

Órgano	Estamento social	Alcance metodológico	Funciones clave de control
Asamblea de Afiliados	Propiedad / Inversionistas	Órgano soberano y supremo; expresa la voluntad colectiva de los aportantes del capital de ahorro y del empleador.	Elegir revisor fiscal, designar miembros de la junta, aprobar estados financieros anuales y autorizar reformas estatutarias.
Junta / Consejo Directivo	Dirección / Colectivo Administrador	Órgano colegiado; actúa como puente fiduciario. Define la estrategia, supervisa riesgos y designa al ejecutor principal.	Expedir reglamentos de inversión y crédito, aprobar límites de exposición, evaluar y remover al Gerente, autorizar operaciones con partes vinculadas.
Gerente General	Ejecución / Representación Legal	Ejecutor individual de la administración; responde de forma directa ante la junta directiva por la operación diaria.	Dirigir el giro ordinario, estructurar estados financieros, evaluar controles internos, reportar alertas y responder a la revisoría fiscal.

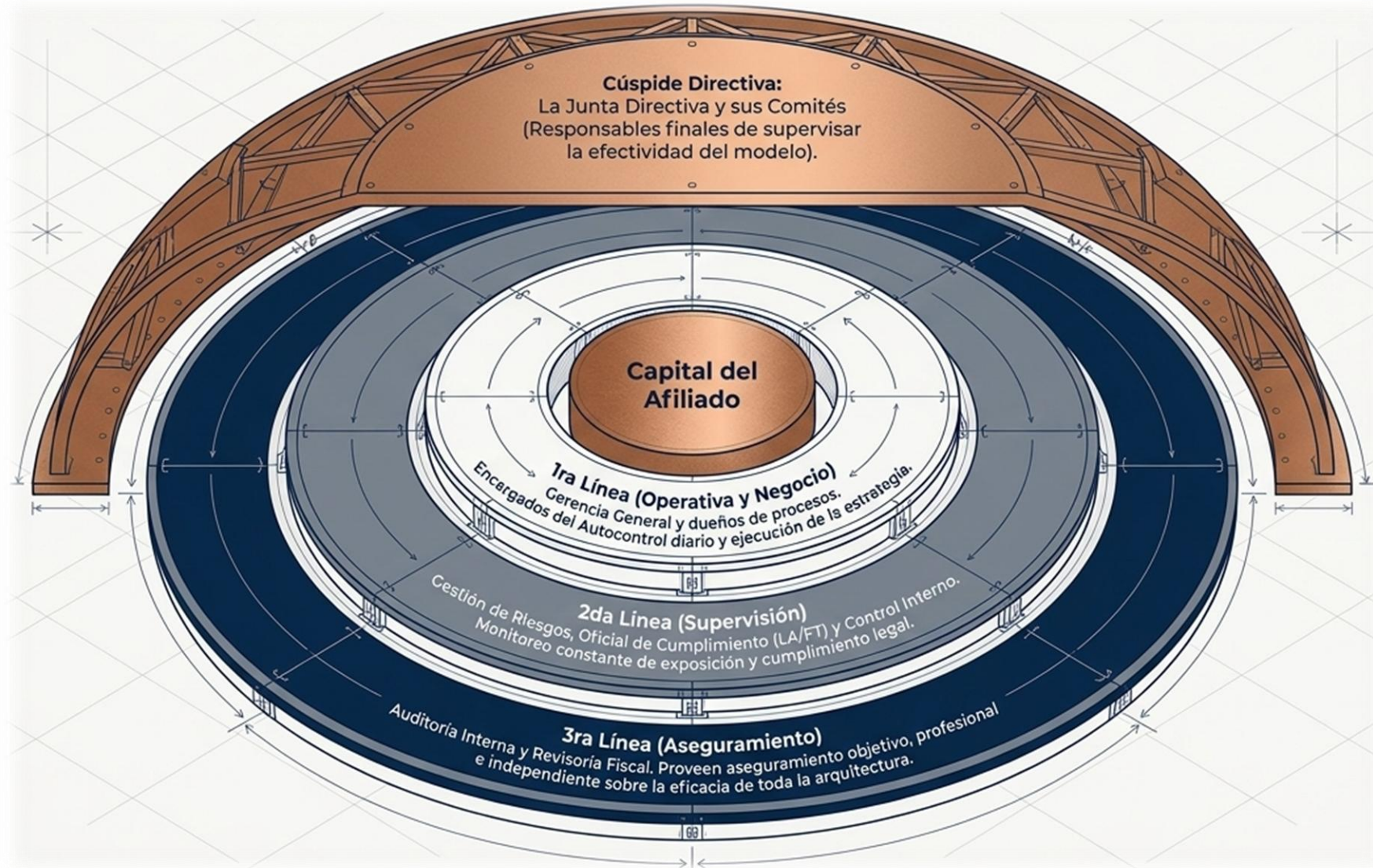
2. ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

Diferencias en el Alcance de las Funciones



2. ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

Diferencias en el Alcance de las Funciones



3. ARQUITECTURA DE CONTROL

Cómo Garantizar una Buena Gobernanza

Integración armoniosa del ambiente de control, el sistema de administración de riesgos (COSO II), los flujos de información veraz, el código de ética y las auditorías de aseguramiento.



Separación de funciones y líneas de reporte

Distinción inquebrantable entre la dirección estratégica de la junta y el giro ordinario de la gerencia. Auditoría interna y cumplimiento normativo reportan directamente a la Junta (o Comité de Auditoría), sin intermediación de la gerencia.



Administración de conflictos de interés

Política escrita para detectar, reportar, resolver y sancionar conflictos derivados de la relación con la empresa patrocinadora. Las operaciones con esta deben pactarse en condiciones de mercado y aprobarse por mayoría calificada, excluyendo a la parte interesada.



Comités técnicos especializados

Comité de Auditoría (control interno y Revisor Fiscal), Comité de Gestión de Riesgos (límites de exposición) y Comité de Nombramientos y Remuneraciones (idoneidad y política salarial), de adopción voluntaria según el Código País.

4. FUNCIONES DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

Asamblea General de Afiliados



**Soberanía decisoria en
materia de propiedad y
control societario**

-  Elegir y remover a los miembros de la Junta Directiva que representan a los afiliados, y fijar su remuneración global.
-  Elegir al Revisor Fiscal y aprobar las condiciones y presupuesto de su contratación, garantizando su independencia de la Gerencia.
-  Considerar, evaluar y aprobar las cuentas, balances y estados financieros de fin de ejercicio y el dictamen del Revisor Fiscal.
-  Decidir soberanamente sobre el reparto de rendimientos, la constitución de reservas (hasta el 10% de las utilidades netas) o la reinversión de beneficios.

4. FUNCIONES DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

Junta Directiva (Consejo Directivo)



**Orientación estratégica y
supervisión técnica
indelegable**

- ✓ Aprobar el Reglamento de Administración de Inversiones, el Reglamento de Crédito y las reglas del Fondo de Perseverancia, gestionando su registro ante la SFC.
- ✓ Definir la política de administración de riesgos y fijar límites máximos de exposición (20% individual, hasta 25% para la empresa patrocinadora; 15%-80% en renta variable).
- ✓ Designar, evaluar el desempeño y remover de forma discrecional al Gerente General, aprobando sus esquemas de remuneración objetiva.
- ✓ Presentar a la Asamblea General, junto con el Gerente, las cuentas y balances financieros explicativos de fin de ejercicio.

4. FUNCIONES DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

Gerente General (Administración Ejecutiva)



**Representación legal y
ejecución directa de la
operación diaria**



Ejecutar las operaciones de captación y colocación de recursos del fondo mutuo conforme a los límites legales y los reglamentos aprobados por la junta.



Garantizar e implementar de forma efectiva el sistema de control interno y la administración de riesgos, velando por el estricto cumplimiento normativo (compliance).



Presentar oportunamente a la Junta Directiva y al Revisor Fiscal los estados financieros de cierre y la información mensual requerida, revelando de forma proactiva las transacciones significativas.

5. RELEVANCIA ESTRATÉGICA

Por Qué es Importante el Gobierno Corporativo

La gobernanza corporativa efectiva ya no se puede catalogar como un mero costo administrativo o un trámite formal de cumplimiento. Es el habilitador estratégico para:



Generar confianza en el afiliado y el empleador

La rigidez e independencia del gobierno asegura que los recursos de los trabajadores se gestionen bajo el principio del 'experto prudente'.



Reducir el riesgo legal y operativo

Un FMI con actas completas, políticas actualizadas y comités operativos reduce dramáticamente su exposición a multas o procesos de sanción por la SFC.



Maximizar el desempeño financiero

Decisiones de inversión basadas en análisis de riesgo sistemáticos y comités técnicos generan portafolios estables de mejor rendimiento de largo plazo.

La frontera eficiente de portafolios de los FMI alcanza rentabilidades de hasta 32,3% efectivo anual, combinando la gestión de riesgo con la contribución patronal.

6. LAS 13 BUENAS PRÁCTICAS

Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo (1–7)

1

Definir funciones y responsabilidades de la junta

Reglamento interno que distingue la dirección estratégica (Junta) de la gestión operativa diaria, exclusiva del Gerente General.

2

Mantener la independencia del consejo

El quinto director independiente y los demás miembros deben evaluar con objetividad, sin subordinarse a los intereses de la empresa patrocinadora.

3

Estructurar la junta según las necesidades del fondo

Matriz de competencias para elegir directores con balance en finanzas, mercado bursátil, riesgos y derecho.

4

Realizar evaluaciones periódicas del consejo

Evaluación anual de desempeño, combinando autoevaluación interna con revisión de asesores externos independientes.

5

Actualizar las políticas de gobernanza

Revisión mínima cada dos años de conflictos de interés, código de conducta, partes vinculadas y canales de denuncia.

6

Supervisar rigurosamente los riesgos

Sistemas SARC, SARLFT y SARO; la junta define la tolerancia al riesgo y supervisa mensualmente los límites de concentración.

7

Garantizar divulgación transparente y oportuna

Información financiera, estatutos y políticas disponibles de forma permanente a través de un portal web para los afiliados.

6. LAS 13 BUENAS PRÁCTICAS

Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo (8–13)

8 Mantener un comité de auditoría riguroso

Integrado mayoritariamente por independientes, con comunicación directa y periódica con el Revisor Fiscal y el Auditor Interno.

9 Alinear la remuneración con el rendimiento

Honorarios e incentivos ligados a objetivos estratégicos de largo plazo, evitando la toma de riesgos excesivos de corto plazo.

10 Diseñar reuniones eficaces del consejo

El orden del día y el material técnico se remiten a los directores con al menos cinco días comunes de antelación.

11 Elaborar actas precisas y completas

Registro de la sustancia de los debates, votos disidentes, fundamentos técnicos y revelaciones de conflictos de interés.

12 Proteger los derechos y la rendición de cuentas

Canales transparentes para el otorgamiento de poderes en la Asamblea, evitando coacción y permitiendo el voto secreto e independiente.

13 Integrar criterios ESG en la gobernanza

Incorporar factores ambientales, sociales y de gobernanza en el análisis del portafolio, financiando corporaciones éticas y sostenibles.

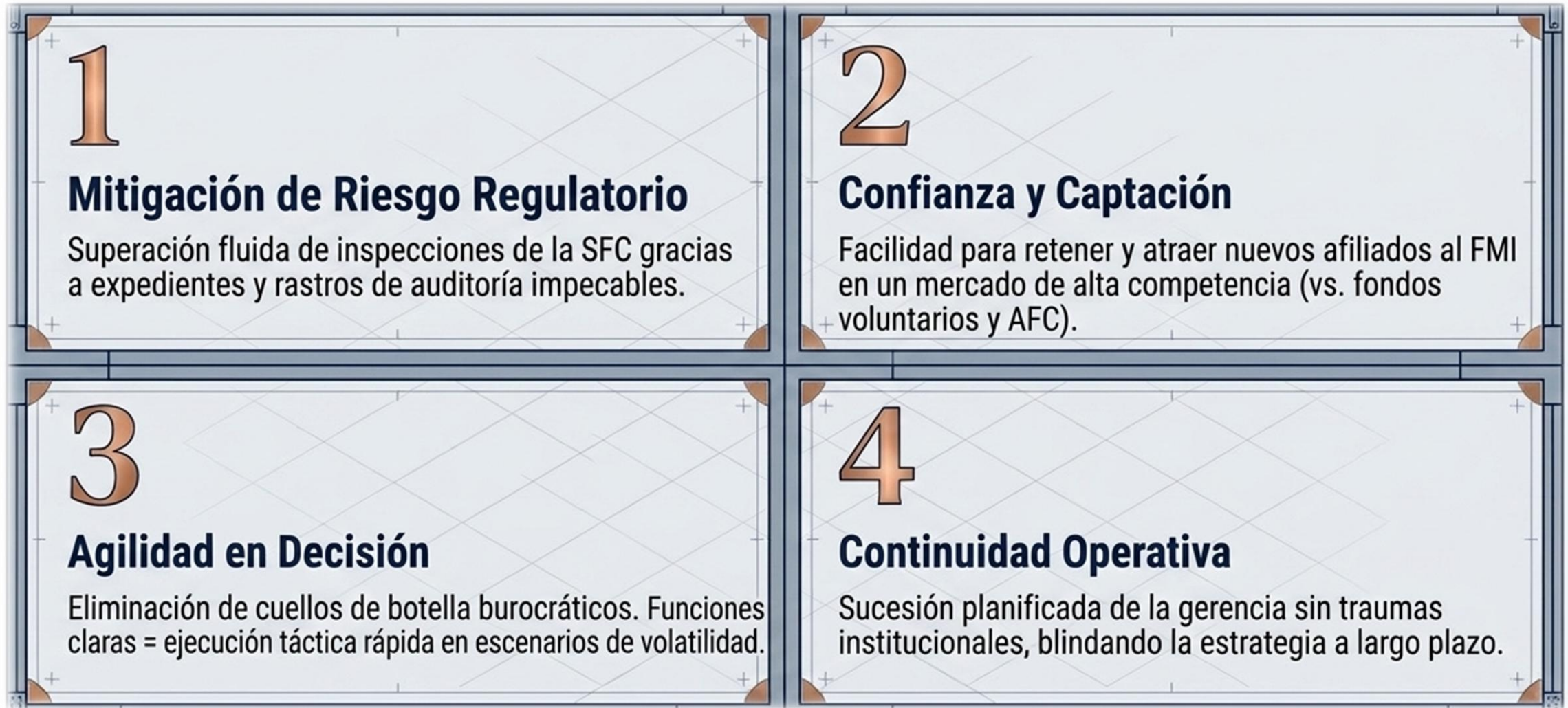
7. ¿POR DÓNDE EMPEZAR?

Madurez del Gobierno Corporativo en un FMI

	Nivel Básico (Cumplimiento Reactivo)	Nivel Avanzado (Estratégico / Resiliente)
Dinámica de Junta	Recibe y aprueba informes gerenciales.	Reta asunciones, debate escenarios y define apetito de riesgo.
Gestión Documental	Actas limitadas a resoluciones y uso de papel.	Actas que registran deliberaciones profundas; uso de portales tecnológicos seguros.
Control y Riesgo	Auditoría como check de fin de año; riesgo reaccionario.	Monitoreo continuo de exposición; auditoría como escudo preventivo de la Junta.

8. ¿QUÉ SE ESPERA OBTENER?

Diviendos de una estructura resiliente



Gobierno corporativo: el mecanismo que resguarda el ahorro

El gobierno corporativo robusto en los FMI es el único mecanismo sistémico que puede garantizar su supervivencia en el mercado de capitales actual. No es un formalismo oneroso de cumplimiento, sino el medio técnico indispensable para resguardar la universalidad de los activos acumulados por los trabajadores y generar valor a mediano y largo plazo.

