



2. Gobernanza, ética y transparencia

[GRI C102-16, C102-18; APSCO 10]

Reflejo sostenible.
Autor: Javier Gámez
Rodríguez.
Concurso Nacional de
Fotografía Ambiental
y Social en Zonas
Palmeras 2019.

Nuestros principios éticos son el respeto, la honestidad y la transparencia; y los valores que nos caracterizan son la responsabilidad, la lealtad, el compromiso y la solidaridad

2.1. Estructura de gobernanza

La gobernanza es tema clave para **garantizar la sostenibilidad** en el sector palmero, ya que implica un **modelo de comportamiento transversal** que influye en el direccionamiento estratégico y operativo de las organizaciones que lo conforman. En este sentido, desde Fedepalma se ha trabajado por documentar

y organizar sus pilares, a fin de establecer las disposiciones voluntarias de autorregulación de quienes ejercen el gobierno de la Federación, y del comportamiento esperado por parte de quienes hacen parte de ella. Con estas se busca garantizar una gestión eficiente, íntegra, transparente y sostenible.

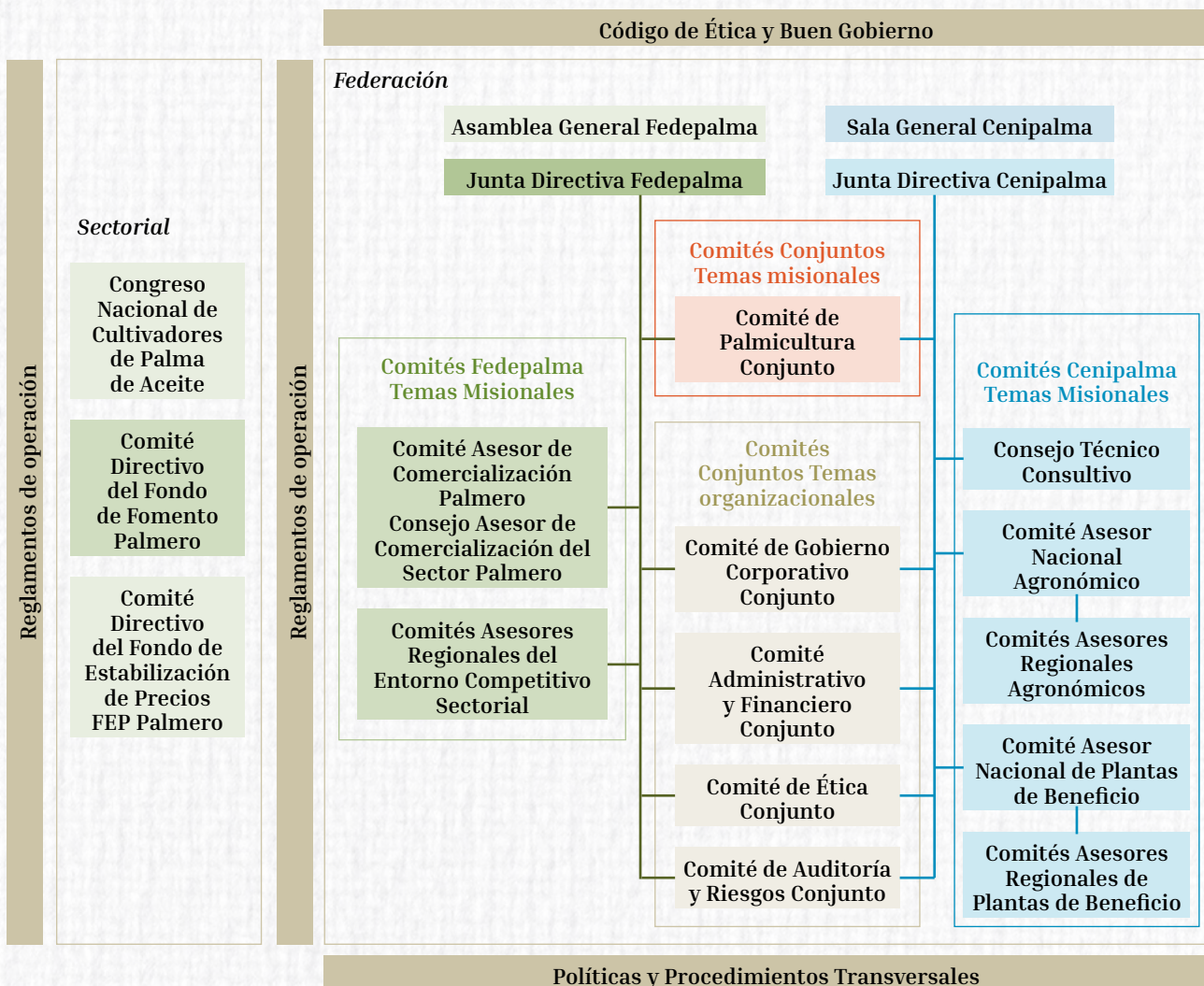


Figura 12. **Estructura de Gobierno Corporativo Sectorial y Organizacional**

Fuente: Fedepalma

Sectorial

Congreso Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite

Máximo órgano rector sectorial, del que derivan los comités para el Fondo de Fomento Palmero, FFP, y para el Fondo de Estabilización de Precios para el Palmiste, Aceite de Palma y sus Fracciones, FEP Palmero, en este participan todos aquellos palmicultores registrados. Algunas de sus funciones son:

1. Estudiar todas las problemáticas que afecten a los palmicultores, y tomar las decisiones del caso o hacer las recomendaciones que considere oportunas.
2. Definir los lineamientos de programas y proyectos que se incluirán en el plan de inversiones y gastos de los Fondos Parafiscales Palmeros.
3. Elegir a los representantes de los palmicultores registrados en los Comités Directivos de los Fondos Parafiscales Palmeros, de acuerdo con las normas legales sobre la materia.

Comité Directivo del Fondo de Fomento Palmero, FFP

Órgano de gobierno sectorial encargado de velar por la correcta y eficiente gestión del Fondo. Está conformado por dos representantes del Gobierno Nacional y cuatro de los cultivadores de palma de aceite registrados. Algunas de sus funciones son:

- ▲ Aceptar el presupuesto anual de ingresos y gastos de los fondos, presentado por Fedepalma, previo visto bueno del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- ▲ Aprobar las inversiones que con recursos de los fondos, deban llevar a cabo Fedepalma y otras entidades de origen gremial al servicio de los palmicultores.

- ▲ Velar por la correcta y eficiente gestión de los fondos por Fedepalma y otras entidades de origen gremial al servicio de los palmicultores.

Comité Directivo del Fondo de Estabilización de Precios, Fep Palmero

Este órgano funciona como una cuenta especial incorporada al Fondo de Fomento Palmero. El FEP Palmero fue creado para procurar un ingreso remunerativo a los productores, regular la producción nacional, e incrementar las exportaciones mediante mecanismos de estabilización basados en operaciones de compensación, cesión y cobertura. Las funciones de este comité fueron establecidas en el Decreto 2354 de 1996, algunas son:

- ▲ Determinar las políticas y lineamientos del Fondo, con los cuales la entidad administradora podrá expedir los actos y medidas administrativas, y suscribir los contratos o convenios especiales necesarios para el cabal cumplimiento de los objetivos previstos.
- ▲ Establecer la metodología para el cálculo del precio de referencia, a partir de la cotización más representativa en el mercado internacional para el palmiste, el aceite de palma o sus fracciones.
- ▲ Fijar el precio de referencia o la franja de precios de referencia de los productos que se someterán a operaciones de estabilización; la cotización fuente del precio del mercado internacional relevante; y el porcentaje de la diferencia entre ambos precios que se cederá al Fondo o se compensará a los productores, vendedores o exportadores. En este último caso, con sujeción a las disponibilidades de recursos del Fondo.
- ▲ Establecer los programas de estabilización de precios que se ejecutarán en los diferentes mercados.

Federación

Compuesta por Fedepalma y Cenipalma, dos organizaciones que cuentan con personería jurídica independiente, y que se desempeñan de acuerdo con lineamientos brindados en el Congreso Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite. **Fedepalma** trabaja por la representación, promoción y defensa sectorial, mientras que **Cenipalma** lo hace por el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación del sector.

Asamblea General de Fedepalma

Máximo órgano de gobierno de Fedepalma. Está conformada por miembros activos, según lo dispuesto en sus estatutos.

Junta Directiva de Fedepalma

Está constituida por 18 miembros palmeros afiliados a Fedepalma, elegidos por la Asamblea General. Cada zona palmera tiene un representante en la Junta Directiva, que es elegido por circunscripción regional; los miembros restantes, por circunscripción nacional.

Sala General de Cenipalma

Máximo órgano de gobierno del Centro de Investigación en Palma de Aceite, Cenipalma.

Junta Directiva de Cenipalma

Está integrada por 13 miembros elegidos de la siguiente manera:

1. Ocho principales, cuatro de ellos representantes de cada una de las cuatro zonas palmeras del país, designados por la Sala General, que sean personas naturales o representantes de personas jurídicas, palmicultores, miembros activos de Cenipalma.
2. Dos personas naturales de reconocida trayectoria en investigación y extensión, elegidas por la Junta Directiva de Ceni-

palma, previa presentación de los candidatos a la Junta Directiva de Fedepalma para su no objeción.

3. El Presidente Ejecutivo de Fedepalma.
4. Dos personas naturales de reconocida trayectoria y amplia experiencia como empresarios independientes, sin vínculos o intereses en la agroindustria de la palma de aceite, designadas por la Junta Directiva de Fedepalma.

Comités Asesores de las Juntas Directivas

Las Juntas Directivas han constituido Comités Asesores para actuar como órganos de estudio y apoyo sobre materias específicas, con capacidad de presentarles propuestas y, eventualmente, ejercer por delegación ciertas funciones.

Se clasifican en aquellos que tratan asuntos de carácter misional, y otros que se han denominado conjuntos porque abordan temas organizacionales que requieren la visión estratégica por parte de ambas Juntas Directivas.

Comités conjuntos en temas organizacionales

Encargados de abordar los temas netamente de operación de la Federación. Están conformados por miembros tanto de la Junta Directiva de Fedepalma como de Cenipalma.

A partir de la necesidad de fortalecer el esquema de gobernanza y transparencia a nivel gremial, y que eso se vea reflejado en la gestión sectorial, durante los últimos años se ha venido trabajando en el fortalecimiento de la estructura de gobernanza y en la disposición de lineamientos de autorregulación.

2.2. Código de Ética y Buen Gobierno

Desde la gestión gremial se reconoce la importancia de actuar con transparencia, integridad y sostenibilidad, bajo los siguientes propósitos:

Garantizar el adecuado manejo de las relaciones entre los palmicultores, las Juntas Directivas y sus Comités Asesores, la Alta Dirección y sus trabajadores, y los demás grupos de interés.

« Vivir los principios y valores organizacionales, se ha convertido en un factor esencial en el crecimiento y el éxito de la Federación y las organizaciones que forman parte de ella »

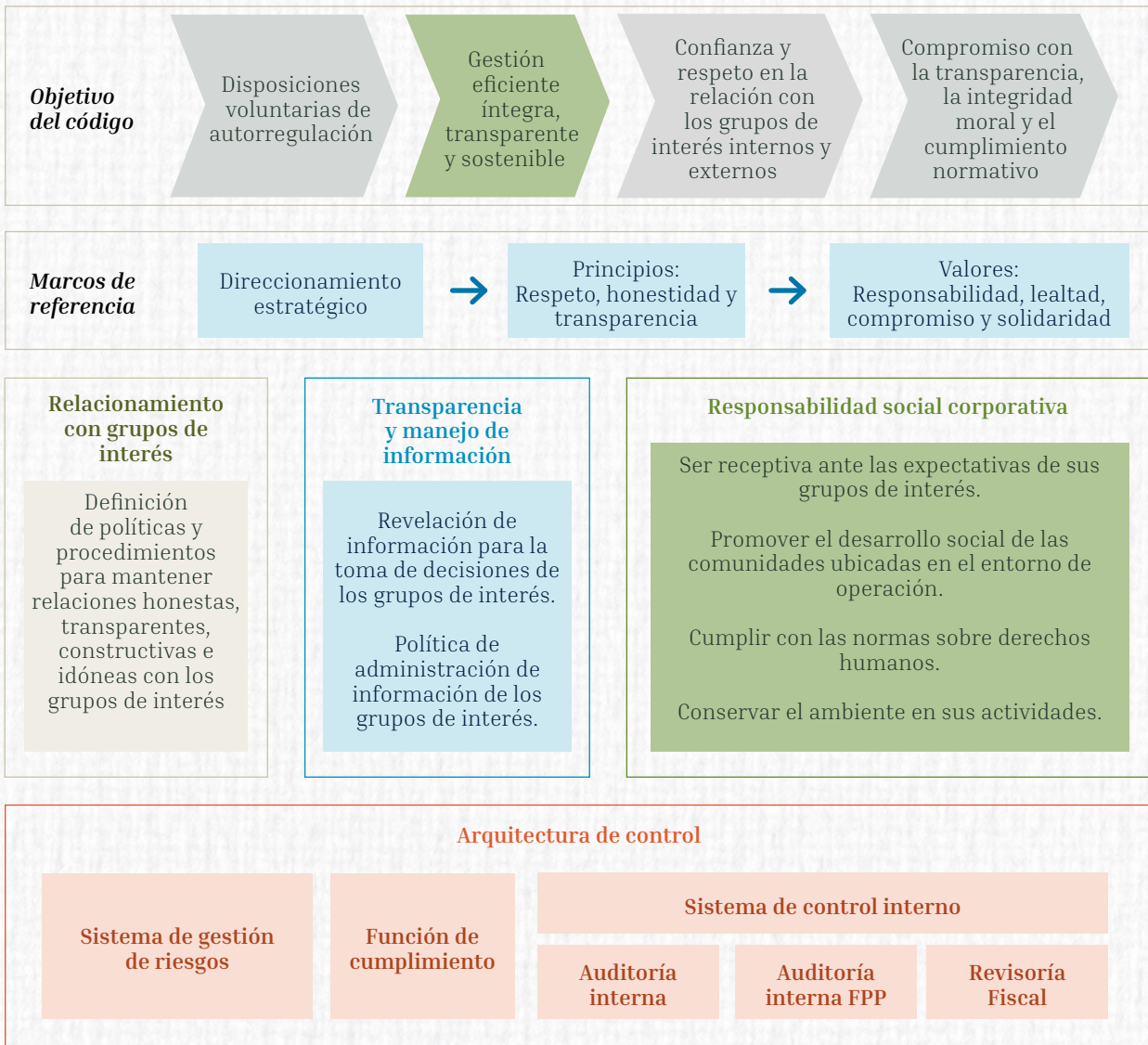


Figura 13. **Código de Ética y Buen Gobierno**

Fuente: Fedepalma

Generar lazos de confianza a partir del mantenimiento de relaciones honestas, transparentes, constructivas e idóneas.

Determinar los lineamientos para que se tomen decisiones considerando el buen manejo de la información y recursos disponibles.

Construir y mantener los beneficios generados a todos los grupos de interés.

Bajo estos principios, el Código de Ética y Buen Gobierno busca garantizar una gestión eficiente, íntegra, transparente y sostenible, teniendo en cuenta normas de conducta, elementos, reglas, mecanismos, instrumentos y compromisos que deben adoptar las instancias de dirección, administración y gestión, con el fin de generar confianza en los grupos de interés internos y externos.

De igual manera, mediante este código se da cumplimiento a la normatividad colombiana, y se adoptan mejores prácticas, tales como los principios y criterios del desarrollo sostenible y los establecidos por el Pacto Global de Naciones Unidas, y otras iniciativas en materia de valores fundamentales en derechos humanos, prácticas y normas laborales, respeto por el ambiente y lucha contra la corrupción.

Consulta el Código Ética y Buen Gobierno



2.2.1. Buen Gobierno

En materia de buen gobierno, se busca que cada organización que conforma la Federación, defina y desarrolle su propósito superior y su oferta de valor según la naturaleza y objeto social, a partir de los fines sectoriales que son comunes. Así mismo, las actuaciones de estas organizaciones pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos e imagen, por lo que cada una de ellas es responsable de velar por

su propio desarrollo según los propósitos trazados, ejerciendo de forma plena su autonomía, respetando y apalancando los intereses mutuos o de las demás organizaciones, teniendo como base los siguientes principios y valores organizacionales.

Principios organizacionales

Respeto: se refiere al reconocimiento del derecho ajeno y a la consideración de la diferencia en el otro.

Honestidad y transparencia: significan la virtud de la sinceridad, y se relacionan con la honradez y la forma de actuar de manera franca, abierta y ética, para afrontar las situaciones.

Valores organizacionales

Responsabilidad: se refiere a lo ejemplar, a la virtud de responder, reconocer y afrontar las situaciones con apropiación de lo hecho cuando corresponde.

Lealtad y compromiso: significan hacerse dueño; vivir la organización desde la entrega y ser fiel a sus principios, a la pasión y a la determinación requerida para actuar en pro de su crecimiento y desarrollo.

Solidaridad: alude a la conciencia y sensibilidad social, y a la disposición para colaborar y mejorar la situación del otro.

2.1.2. Ética y conducta

[GRI C102-16]

Desde Fedepalma se busca garantizar los derechos de cada uno de nuestros grupos de interés. Por lo tanto, velamos por su respeto, con integridad y transparencia, altos estándares éticos y morales, y siguiendo lo dispuesto en el Código de Ética y Buen Gobierno, los principios éticos, los compromisos gremiales y técnicos, y las disposiciones legales en el ejercicio de la actividad palmera.

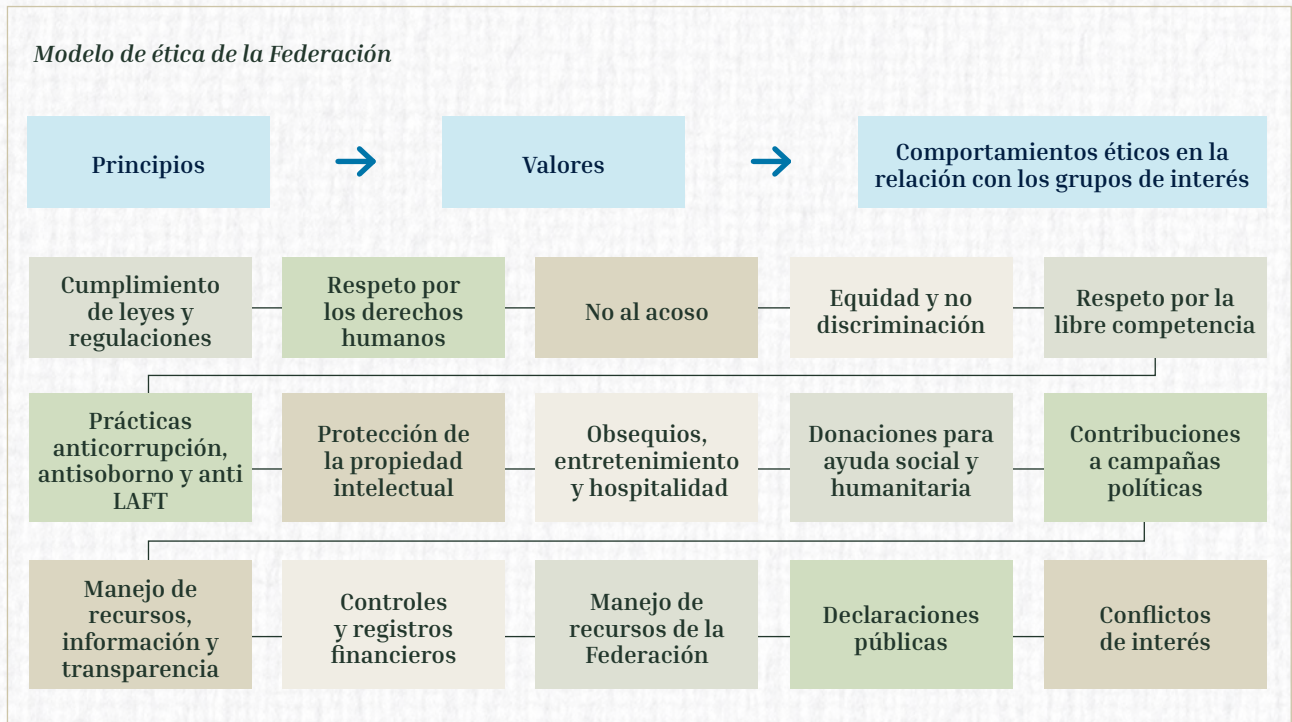


Figura 14. **Modelo Ético de la Federación**
Fuente: Fedepalma

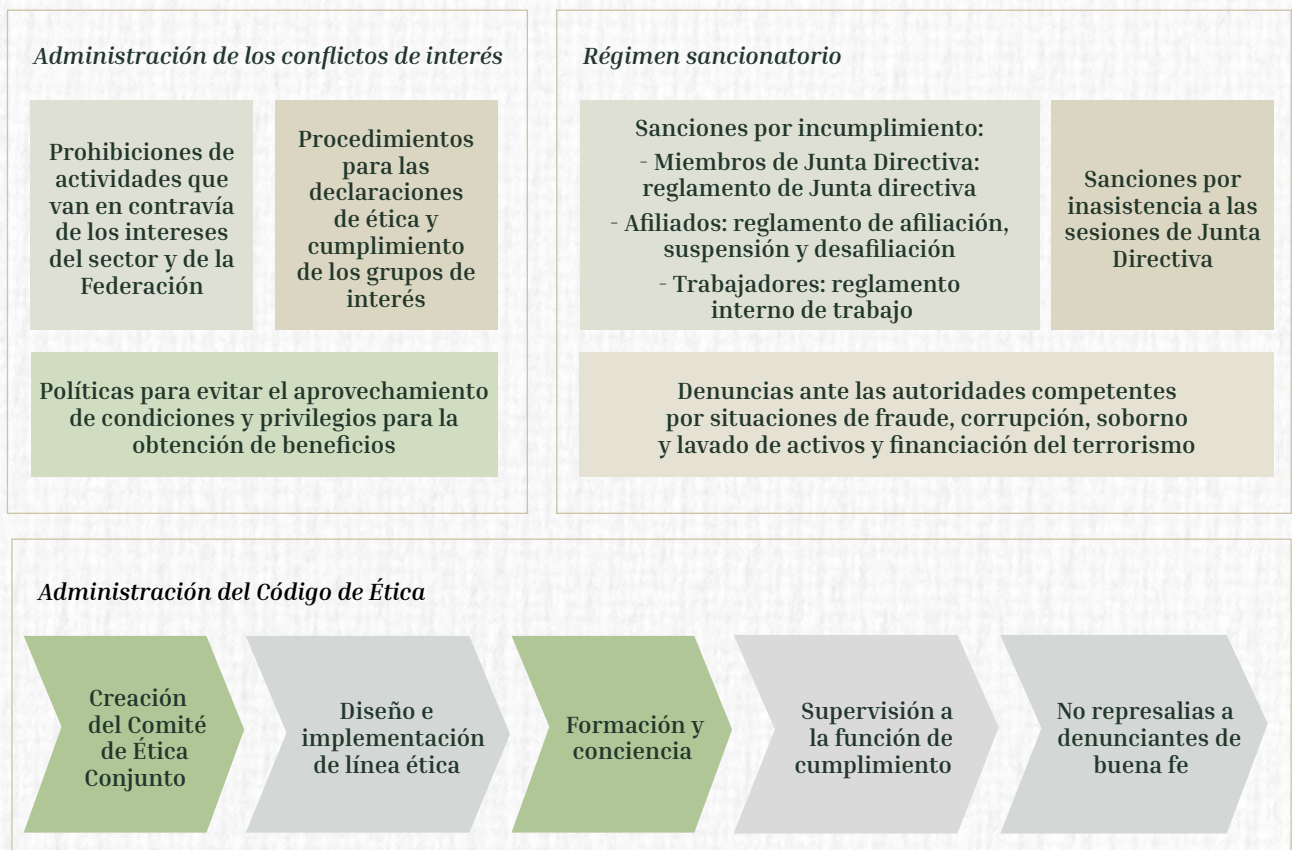


Figura 15. **Claves para la administración del Código de Ética y Buen Gobierno**
Fuente: Fedepalma

2.3. Gestión de riesgos

La Federación ha adoptado el Sistema de Gestión de Riesgos, que es coordinado por una unidad centralizada, la cual reporta al Presidente Ejecutivo de Fedepalma, al Director General de Cenipalma y al Comité de Auditoría y Riesgos Conjunto de la Federación. De esta forma es posible contar con la información suficiente y oportuna, relacionada con la exposición y mitigación de riesgos, que aporta para la toma de decisiones y está orientada a la creación o preservación de valor.

El Sistema de Gestión de Riesgos se enfoca en la identificación de los riesgos relevantes desde lo estratégico, lo cual deriva en la gestión de los riesgos financieros y no financieros en lo relacionado con los procesos, operaciones y proyectos de la Federación.

La Federación ha implementado políticas, procedimientos y metodologías para identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos, mediante la adopción de buenas prácticas en gestión, complementadas con estrategias de fortalecimiento de la cultura de riesgos en todos los niveles de las organizaciones.

Las metodologías y los lineamientos definidos por el sistema, desarrollados como parte del modelo de Sistema de Gestión Integrado, apalancan el enfoque de pensamiento basado en riesgos. Esto permite un adecuado soporte de la ejecución exitosa de la estrategia de la Federación y el logro de los objetivos, al ser la gestión de los riesgos responsabilidad de las organizaciones que la componen y de todos sus trabajadores.

Gestión de riesgos



Gestión del riesgo empresarial



Figura 16. **Componentes de la gestión integral de riesgos corporativos**

Fuente: Fedepalma

Con base en diversas herramientas apropiadas para la gestión de riesgos, se han identificado los 10 riesgos de mayor relevancia para el desarrollo sostenible del sector:

Tabla 5. **Riesgos sectoriales**

Fuente: Fedepalma

	<i>Nombre</i>	<i>Respuesta</i>	<i>Relación con asuntos materiales</i>
1	Cambios en las políticas de administración y destinación de los recursos del Fondo de Fomento Palmero.	Fortalecimiento de la administración de los recursos de la Federación.	Compromiso ético, legalidad y medidas anticorrupción.
2	Imagen negativa del cultivo de palma de aceite, sus productos y subproductos a nivel mundial.	Gestión para mejorar la competitividad sectorial.	Suministro responsable y estándares de sostenibilidad.
			Deforestación y biodiversidad.
3	Zonas palmeras ubicadas en territorios rurales influenciados por el narcotráfico y los grupos al margen de la ley.	Sistema de seguridad de la cadena de palma de aceite.	Compromiso ético, legalidad y medidas anticorrupción.
			Contribución al desarrollo socioeconómico.
4	Disponibilidad limitada de mano de obra calificada en el sector palmero.	Promoción y gestión para una palmicultura sostenible.	Negocios inclusivos.
		La atracción del talento engloba todas aquellas acciones que tienen como objetivo conseguir los mejores candidatos para los puestos de trabajo ofrecidos.	Trabajo decente y derechos de los trabajadores.
5	Inestabilidad de la política y el marco jurídico nacional y regional, aplicable al sector agrícola.	Gestión para mejorar la competitividad sectorial.	Desempeño económico de la agroindustria.
6	Nuevas exigencias de los mercados y los consumidores, respecto a los productos y subproductos derivados del aceite de palma.	Mercadeo estratégico.	Innovación para la sostenibilidad.
		Promoción y gestión para una palmicultura sostenible.	Suministro responsable y estándares de sostenibilidad.
7	Comercialización ilegal de productos de la palma de aceite.	Gestión y defensa comercial.	Suministro responsable y estándares de sostenibilidad.

	<i>Nombre</i>	<i>Respuesta</i>	<i>Relación con asuntos materiales</i>
8	Competencia desleal de sectores que producen sustitutos del aceite de palma.	Gestión y defensa comercial.	Desempeño económico de la agroindustria.
9	Resistencia de algunos palmicultores, a la adopción de mejores prácticas que promuevan la producción sostenible de aceite de palma.	Promoción y gestión para una palmicultura sostenible.	Aporte al desarrollo socioeconómico.
10	La contribución gremial y técnica en el ámbito de responsabilidad social por parte de la Federación hacia el sector palmero, no cuenta con una estrategia concertada.	Promoción y gestión para una palmicultura sostenible.	Relacionamiento con las comunidades y otros actores.

Con el propósito de **dimensionar los niveles de responsabilidad** que las personas tienen frente a los riesgos identificados, se han llevado a cabo ejercicios que permiten la vinculación de los ob-

jetivos estratégicos del sector con los de la Federación. De esta manera se pueden reconocer los riesgos en los cuales cada uno de los procesos tiene injerencia.

2.4. Control interno

El Sistema de Control Interno adoptado por la Federación, busca proveer seguridad razonable en el logro de los objetivos estratégicos y operacionales, mediante la gestión oportuna de los riesgos y el aseguramiento de la efectividad de los controles. A su vez, reúne políticas, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación establecidos a nivel organizacional, en la búsqueda de la eficiencia y la eficacia de las operaciones, la administración de riesgos, la mitigación del fraude, la protección de los activos, la razonabilidad de la información generada por la Federación, y el cumplimiento de las regulaciones aplicables.

Es evaluado a través de la función de auditoría ejercida por la Oficina de Gestión de Riesgo Corporativo, la Auditoría Interna de los Fondos Parafiscales Palmeros y la Revisoría Fiscal.

Fedepalma administra los recursos parafiscales como **cuentas especiales, separadas de las de sus recursos propios**. El gremio vela por la transparencia en la ejecución de los recursos de los fondos y, por esta razón, siempre ha presentado su rendición interna de cuentas de forma anual ante el Comité Directivo de los Fondos Parafiscales Palmeros y el Congreso Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite.

Igualmente, cumpliendo con sus obligaciones como administradora del Fondo de Fomento Palmero, FFP, cada año elabora y presenta los informes solicitados por las entidades de vigilancia y control, como son el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la Contraloría General de la República y la Contaduría General de la Nación.

2.5. Relacionamiento con los grupos de interés

[GRI C102-40, C102-42, C102-43]

La transformación que nos convoca hacia la sostenibilidad, solo puede construirse gracias a los múltiples esfuerzos realizados por las personas que, con su trabajo, mejoran a diario sus entornos. Por este motivo, la relación establecida con cada uno de nuestros grupos de interés es muy importante para construir la sostenibilidad, y así poder dar cumplimientos a nuestra **promesa de valor:**

Un origen sostenible y confiable, que genere mayor valor a los palmicultores e impactos positivos en el ambiente y las comunidades palmeras

Desde su ejercicio, la Federación ha identificado un ecosistema amplio, diverso y comprometido, compuesto por **235 grupos de interés** clasificados en **38 categorías**, que aplican también para el sector palmero.

Para este reporte, presentamos los grupos de interés con impacto directo en la estrategia de sostenibilidad (Figura 17), y algunas características que identifican su tipo de relacionamiento. Lo anterior, de acuerdo con la **Matriz de Grupos de Interés**, en donde se distingue el nivel de influencia de cada uno en el sector, facilitando así su **monitoreo y la gestión de sus impactos** (Figura 18).

Desde la Federación se han establecido objetivos bajo la estrategia de relacionamiento y gestión con cada uno de dichos grupos, garantizándoles:

- ▲ Reconocer sus derechos.
- ▲ Integrar sus expectativas y necesidades en la estrategia de la Federación, y contribuir al logro de los objetivos sectoriales y organizacionales.
- ▲ Crear confianza para contribuir al trabajo colaborativo, y ser más eficaces anticipando posibles amenazas y oportunidades de futuro.
- ▲ Fomentar la participación y cooperación activa para la creación de valor.
- ▲ Generar alianzas entre la Federación y los grupos de interés, para aportar a la resolución de los retos organizacionales y sectoriales.
- ▲ Desarrollar mecanismos de mejora en el desempeño de las actividades y proyectos que los involucren.
- ▲ Compartir la información necesaria sobre los temas en los que participan, según la normatividad y las leyes vigentes.
- ▲ Buscar el mutuo beneficio, y garantizar que las acciones que tome la Federación estén orientadas al mejoramiento del sector palmero.

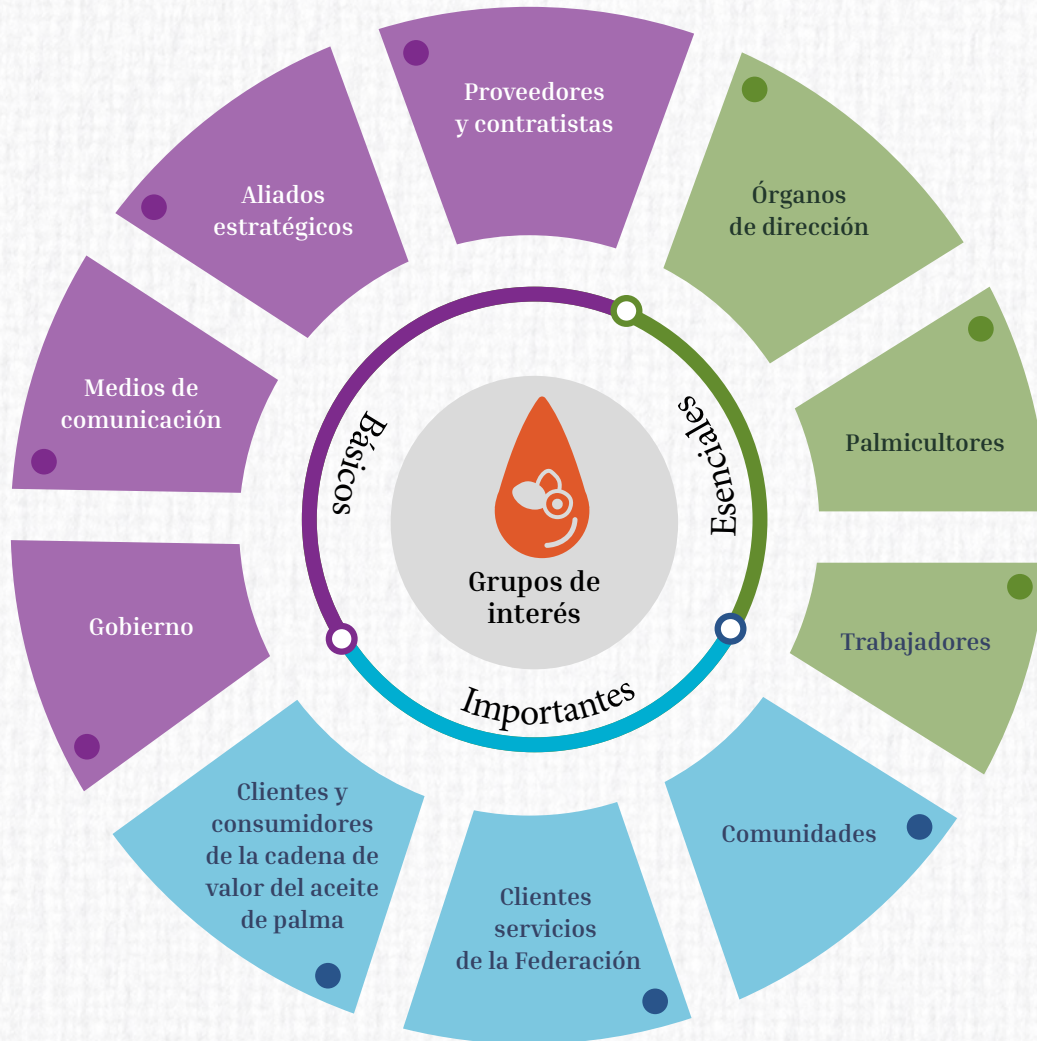


Figura 17. **Grupos de interés con impacto directo en la estrategia de sostenibilidad**
 Fuente: Fedepalma

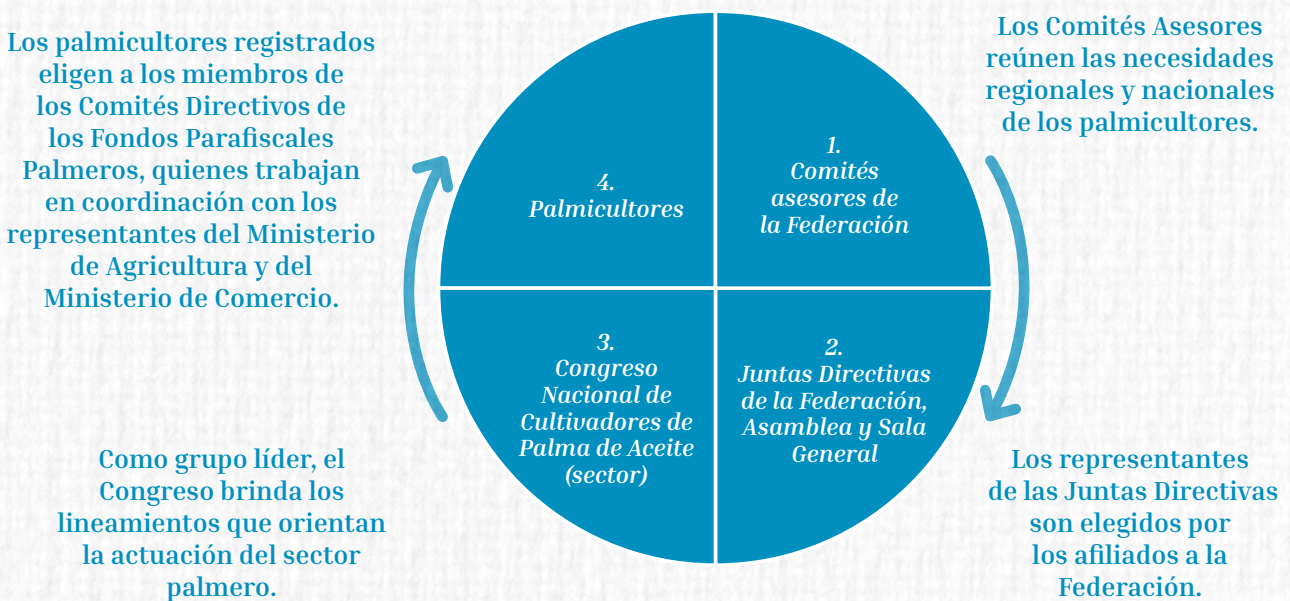


Figura 18. **Participación de palmicultores como grupo de interés**
 Fuente: Fedepalma