

4.



*La Calidad Académica,
un Compromiso Institucional*



Caracterización y efectos de un Código de Buen Gobierno para el sector público

*Jenny Moscoso Escobar
Fernando Jaramillo Betancur*

CARACTERIZACIÓN Y EFECTOS DE UN CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO PARA EL SECTOR PÚBLICO*

JENNY MOSCOSO ESCOBAR**
FERNANDO JARAMILLO BETANCUR***

Fecha de recepción: agosto 12 de 2008

Fecha de aceptación: octubre 7 de 2008

RESUMEN

El Buen Gobierno Corporativo está adquiriendo cada vez más importancia entre las empresas, tanto en el ámbito local como en el internacional. Dado que éste genera confianza, permite el establecimiento de unas reglas de actuación homologables e interrelacionadas, que sirven de garantía a las diversas transacciones económicas (Cajamar, 2008, <en línea>). Consiste en determinar las buenas prácticas empresariales con el criterio de asumir la verdadera responsabilidad de la firma con los distintos interesados por ella. Lo cual requiere definir unas características de carácter general y unos elementos mínimos, para su adecuada funcionalidad.

Indudablemente, esto no sólo constituye un problema del sector privado sino también del sector público. Dados estos condicionantes generales, se han ido desarrollando sucesivos modelos en el ámbito

* Artículo producto de la investigación, que sobre el proyecto del buen gobierno del sector público, los investigadores vienen adelantando en ejercicio de su función Docente.

** Docente e investigadora, Universidad de Antioquia. MSc en Finanzas, Universidad Eafit. Especialista en Economía de la Empresa, Universidad Eafit. Administradora de Empresas, Universidad de Antioquia. Dirección postal: Calle 67 N° 53 – 108 Medellín (Ant). Dirección Electrónica: jmoscoso@economicas.udea.edu.co

*** Docente e investigador, Universidad de Antioquia. Magister en Administración MBA, Universidad ICESI, Especialista en Finanzas, Universidad Eafit. Contador. Universidad de Antioquia. Dirección postal: Calle 67 N° 53 – 108 Medellín (Ant). Dirección Electrónica: fjaramillo@economicas.udea.edu.co

del Buen Gobierno Corporativo (Informe Cadbury, Informe Olivencia, Informe Aldama...), lo cual sirve de base para estudiar características y principios, para presentar una propuesta de modelo que sea fruto de diferentes estudios y de la interpretación de las necesidades de las Instituciones Públicas de Antioquia. Esto debido a problemas que tiene actualmente el Departamento con respecto a este tema, como son la debilidad en la formulación concertada de Políticas Públicas, ineficacia de la gerencia pública y privada en Antioquia, debilidad en la existencia de soportes de gestión institucionales y organizaciones en Antioquia, persistencia de prácticas políticas que deslegitiman el Estado, entre otras (PLANEA, 2006). De ahí, que la investigación se orientó hacia la formulación de las condiciones de un Código de Buen Gobierno para las instituciones públicas de Antioquia.

ABSTRACT

Good Corporate Governance is becoming increasingly important among firms, both at local and international levels. As it builds confidence, allows a level establishment of performance, comparable and interrelated, that serve as collateral for various transactions. This good business practice determine the criteria to assume real responsibility for signing with the various interested by it. This requires to define some general characteristics and minimum elements for their proper functionality.

Undoubtedly, this is not only a problem of the private sector, but also the public sector. Given these general constraints, have been developed in the successive models of Good Corporate Governance (Cadbury, Olivencia, Aldama Reports...), which serves as a base to study characteristics and principles to present a proposal for a model that is the result of different studies and interpretations of the needs of public institutions of Antioquia; this is for the problems that currently has the Department on this issue, as weakness in the concerted formulation of public policy in Antioquia, inefficiency of public management and private in Antioquia, weakness in the existence of institutional and management support organizations in Antioquia, persistence of political practices that de-legitimize the State, among others. Hence, research was oriented toward the formulation of the terms of a Code of Good Governance for public institutions of Antioquia.

PALABRAS CLAVE:

Buenas prácticas, administradores, OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo económico), códigos, mercado de valores, interés potencial, stakeholders (Intereses de todos los grupos de interés sobre la empresa), normas de revelación, tasa de crecimiento económico, Código de Buen Gobierno (CBG), bolsas de valores, sostenibilidad.

KEY WORDS:

Best practices, administrators, OECD (Organization for Economic Cooperation and Development), codes, stock market, interest potential stakeholders (interest of all stakeholders about the company), standards of disclosure, economic growth rate, Code Good Government (CBG), Stock Exchanges, sustainability.

CLASIFICACIÓN JEL:

L21, F33, E44, O40, H77

1. ALGUNAS PREGUNTAS (CONFECÁMARAS, 2005)

Aunque la problemática de Código de Buen Gobierno se viene discutiendo, es importante resaltar que a través de estudios han surgido varias preguntas sobre la implementación de un modelo como éste. A continuación se dedica tiempo a la explicación de algunos interrogantes que existen alrededor de la temática.

1.1 ¿CÓMO ESTAMOS EN MATERIA DE GOBIERNO CORPORATIVO?

En el caso colombiano, se encuentran dos situaciones. En primer lugar, que la estructuración e implementación de Códigos de Buen Gobierno, viene ocurriendo mucho más en el sector privado que público. En segundo término, que infortunadamente no se cuenta con medidas objetivas para evaluar sobre el estado de las prácticas de gobierno corporativo que permitan realizar comparaciones apropiadas entre sectores, regiones y países. Por esta razón, se debe recurrir a

medidas subjetivas que si bien tienen muchas imperfecciones pueden arrojar algunas luces sobre las prioridades de acción.

Al respecto, el Foro Económico Mundial (FEM) en su encuesta anual entre los empresarios de más de un centenar de países indagó sobre cuatro aspectos de Gobierno Corporativo, que pueden ser considerados de gran trascendencia. Estos, tal como se presenta en el estudio, tienen que ver con la idoneidad del personal directivo, la protección de los accionistas minoritarios, el acceso a información oportuna y la fortaleza de las auditorías y estándares contables. Las calificaciones otorgadas, tal como lo sugiere el FEM es en algo arbitraria y todavía existen cosas por mejorar. En conclusión, se requiere darle una dinámica al sector público para que emprenda la estructuración de modelos de Código de Buen Gobierno.

1.2 ¿UN MODELO ÚNICO DE CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO?

En el análisis de los casos sobre la estructura de Modelos de Códigos de Buen Gobierno Corporativo (CBGC), se ha encontrado que se advierte la existencia de cierto número de coincidencias contenidas en informes y códigos. Tal coincidencia, podría orientar la conclusión de que podría existir un único modelo de Código de Buen Gobierno Corporativo. Sin embargo, tal hecho no es posible pensarlo de esa manera; puesto que, cada región, cada ordenamiento nacional, territorial, cada empresa, cada sector económico, cuenta con alguna particularidad que puede ofrecer perfiles propios e interesantes para dicho Código, si bien no deja de ser cierto, que, como en todos los órdenes se deben reconocer

algunos principios, reglas y medidas, como referente general y objetivamente válidos.

1.3 UN CÓDIGO DIRIGIDO A LA EMPRESA, ¿BASTA LA AUTORREGULACIÓN DE LA MISMA O SUS ORGANIZACIONES?

Por sus destinatarios y por su propia filosofía, es obvio que un CBGC debería dirigirse necesaria y directamente a las empresas, quienes en su ámbito de autorregulación podrían llevar a cabo las recomendaciones o medidas, surgidas de ámbitos externos e internos. Lógicamente, el legislador, los gobiernos, los órganos de las sociedades o los mercados de capital o sus operaciones, pueden tomarlo en consideración como un elemento a tener en cuenta en los distintos desarrollos normativos.

Para ello, no debe olvidarse la recomendación de los expertos de la OCDE contenida en el White Paper para Latinoamérica sobre Buen Gobierno Corporativo, de que cualquier ajuste en el marco regulatorio debe hacerse después de un cuidadoso análisis de los costos y beneficios de introducir nuevas reglas, de manera que se eviten los efectos negativos no pretendidos. En realidad, el Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC) deberá tener su desarrollo inicial en el ámbito de las empresas, en cuanto lo adopten y lo recojan en sus normas estatutarias y reglamentarias y en su práctica diaria, como medio de dotarse de competitividad, tanto nacional como internacional, mejorar la eficiencia de su gestión y permitir que, en general, los proveedores, los inversionistas, bancos y otras instituciones, en particular, conozcan la actuación de ella dentro de las normas establecidas.

“El gobierno corporativo es uno de los temas más interesantes e innovadores en la gestión de los negocios, inclusive ha sido ubicado como un instrumento del derecho comercial contemporáneo. Esta tendencia, si se puede llamar de tal manera, surgió como resultado del activismo de los inversionistas del mercado público de valores, quienes demandarán de los emisores mejores prácticas de dirección y administración de sus empresas como condición para invertir”

1.4 ¿CÓMO PROMOVER UNA AUTORREGULACIÓN EFECTIVA? (LANGEBEAK, S.F., P. 46)

La emisión de Códigos de Buen Gobierno puede hacerse a nivel individual (cada empresa tener su propio código) o a través de códigos marco regionales o nacionales, a los cuales las empresas adhieren total o parcialmente. Bajo el primer esquema cada empresa redacta y publicita sus buenas prácticas de gobierno corporativo. Bajo el segundo esquema los gobiernos o asociaciones emiten códigos cuya redacción no puede ser modificada por las empresas siendo potestad de éstas adherir a una u otra medida del código. La tendencia mundial se orienta hacia la segunda alternativa porque permite códigos más precisos y completos y porque reduce los costos de transacción. Sin embargo, cuando las empresas tienen total libertad para emitir sus Códigos pueden caer en la tentación de omitir aspectos más relevantes o redactar medidas poco claras.

1.5 ¿CÓMO SE PUEDE MEJORAR EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS?

Es bien conocida la existencia de mecanismos internos y externos a las firmas para mejorar el Gobierno Corporativo. Entre los mecanismos internos se encuentran los Consejos de Administración o Juntas Directivas, las Asambleas de Accionistas, los auditores o incluso el monitoreo que sobre la buena conducta de los directivos pueden ejercer los trabajadores. El mecanismo externo más importante son las regulaciones que imponen los competidores. Las empresas con mal gobierno corporativo pueden estar sujetas a ineficiencias o a la pérdida de rentabilidad, de tal manera que son castigadas por el mercado, hecho que puede

llevar a la liquidación misma de la empresa o al reemplazo de su administración por uno más eficiente.

1.6 ¿ES EFICAZ EL GOBIERNO CORPORATIVO?

El gobierno corporativo es uno de los temas más interesantes e innovadores en la gestión de los negocios. Inclusive ha sido ubicado como un instrumento del derecho comercial contemporáneo. Esta tendencia, si se puede llamar de tal manera, surgió como resultado del activismo de los inversionistas del mercado público de valores, quienes demandaron de los emisores mejores prácticas de dirección y administración¹ de sus empresas como condición para invertir. En la medida que se logre esta participación, hará que las organizaciones se muestren más eficientes.

1.7 CONCEPTO DE UN CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO (CBGC)

Se parte en la ponencia con el señalamiento de una frase que se ha vuelto muy corriente en el medio empresarial y es que en las empresas actualmente existe una aceptación de cómo se debe gobernar políticamente, pero no existe un estándar de cómo éstas deben gobernar para obtener óptimos resultados desde el punto de vista de un Buen Gobierno; pero se ha intentado. Puesto que existen experiencias sobre los esfuerzos realizados, por ejemplo en la Unión Europea, en los últimos cinco años han querido reformar la manera de gobernar las grandes empresas, desechando, en primera instancia, como solución, una reforma

legislativa que implique su cumplimiento por una gran mayoría de organizaciones, tanto del sector privado como público. Por tanto, optando por una vía un poco más obvia, asumir el CBG e implementarlo en la medida que las condiciones del mercado lo exijan, vía una Superintendencia o Comisión Especial, en Acuerdos Empresariales, entre otros. Otro caso ocurre en los Estados Unidos, donde se han promulgado 33 Códigos de Buen Gobierno preparados por entidades gubernamentales o públicos y por comités creados por Bolsas de Valores.

Dada la disertación anterior, un Código de Buen Gobierno constituye: *La estructuración, promoción y divulgación de las mejores prácticas de la organización, sea esta de tipo pública o privada, empezando con los componentes de los estamentos directivos (Asamblea, Junta Directiva, Presidencia y Secretario) y, el establecimiento de las buenas relaciones con los Stakeholders de tal manera que, se garantice la sostenibilidad financiera, administrativa y social de la firma.*

1.8 ASPECTOS DE UN CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO

El esfuerzo que se hace entonces, en el presente aparte, es caracterizar un Código de Buen Gobierno (CBGC), en todos sus aspectos, de tal manera que permita apreciar una posición positiva y elaborar un concepto, respecto a este mecanismo de gestión, y que tenga validez para las instituciones públicas. En primer lugar se mencionan las características principales del CBGC, luego los elementos de un CBGC y, en segundo término, otros aspectos que se deben considerar.

¹ Los conceptos centrales del gobierno corporativo tienen origen en el derecho anglosajón, particularmente en el desarrollo que las cortes han hecho del mismo.

1.9 CARACTERÍSTICAS DE UN CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

En los análisis que se hicieron a los CDBG, tanto del sector privado como algunos del sector público, se obtuvieron algunas características principales que se presentan a continuación:

Confianza-Competitividad(CONFECÁMARAS, s.f.)

Generar confianza entre los accionistas y demás grupos de interés (clientes, proveedores, empleados, entidades reguladoras, auditores, agencias de calificación, externos, etc.), es una de las grandes cualidades del CBG. Esta dinámica es la que se conoce como el círculo de la confianza- competitividad, tal como se observa en la Ilustración 1.

Esta relación de creación o destrucción de competitividad se mantiene constante, independientemente del sector en que se desarrollan las actividades de una compañía. De este modo, unos resultados fuera de las expectativas y satisfacciones planteadas, generarán un menor acceso al soporte que la compañía necesita de los grupos de interés. Ello hará que el nivel de apoyo que le proporcionen sea progresivamente más costoso.

1.10 GOBIERNO Y COMPETITIVIDAD

El Gobierno se puede observar de dos formas. Una corresponde a la manera como es ejercido por los principales administradores de la firma, puesto que en la medida que haya mayor transparencia e información hacia los grupos de interés, mayor es el grado de competitividad de la organización. Por el otro, el Gobierno en un país, puesto que se constituye

en un factor sumamente importante para la gestión empresarial. Son las disposiciones gubernamentales las que inciden en el proceso organizacional, entre ellas, la intervención en las medidas de tipo económico, fiscal, laboral.

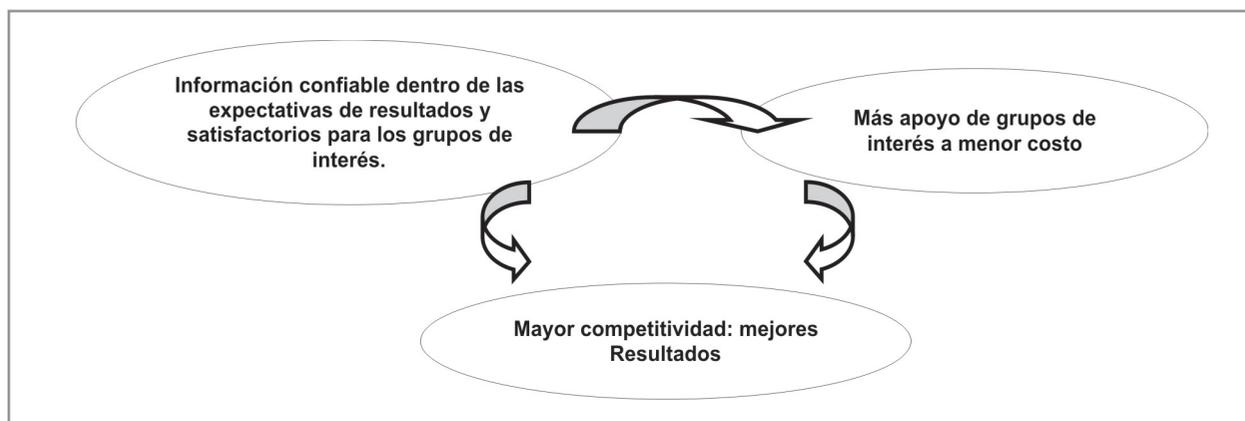
1.11 COMUNICACIÓN Y TRANSPARENCIA (CONFECÁMARAS, S.F.)

Si existe un principio indiscutible de un Buen Gobierno Corporativo es el de comunicar información correcta, clara, completa y oportuna a todas las partes interesadas o grupos de interés con los que se relaciona una compañía. Esta transparencia y comunicación deberán transmitir en todo momento la realidad económica de la entidad, así como los riesgos y contingencias a que hace frente. La información a revelar deberá incluir sin duda la de índole financiera, que debe ser presentada bajo estándares aceptados que permitan un análisis y comparación objetivos.

1.12 LA LIBRE TRANSMISIÓN DE LAS ACCIONES Y EL MERCADO DE CONTROL SOCIETARIO

Como correlato a lo anterior y en el ámbito del Gobierno Corporativo de las compañías, es el que hace referencia al mercado de control societario, especialmente de aquellas que cotizan en Bolsa y, que en su mayoría corresponden al sector privado. En primer lugar, se considera que los accionistas, y en particular, los minoritarios, deberían tener una amplia libertad para vender sus acciones al oferente que ofrezca el mayor valor para la compañía y para formar o propiciar mayorías de control distintas a las que controla una compañía en un momento dado, permitiendo libertad de actuación en los sistemas de información.

Ilustración 1. Círculo confianza - Competitividad



En segundo término, la adopción de prácticas de Buen Gobierno por parte de las empresas y, especialmente, instituciones como la Bolsa de Valores y la labor que ésta viene desarrollando para que los emisores de valores actuales y potenciales las adopten también. En tercer lugar, se tiene por objeto generar un mercado de valores más transparente y seguro, así como honrar la función legalmente atribuida de velar por un mercado que involucre el interés.

1.13 CULTURA Y GOBIERNO CORPORATIVO (LANGEBEAK, S.F., P. 46)

Otra característica importante está constituida por la cultura y el gobierno corporativo. Tal como lo señala la revista "The Economist" en uno de sus números especiales sobre Gobierno Corporativo indica que, "el diseño y la implementación de estructuras de Gobierno Corporativo es importante, pero instaurar la cultura indicada es esencial". Esta aguda observación es sin duda muy importante.

La introducción de una "cultura de gobierno corporativo" exige un trabajo mancomunado entre la academia, el sector financiero, los

gremios empresariales, el Estado, los asociados y, otros como, los periodistas económicos.

1.14 ELEMENTOS MÍNIMOS DE UN CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO (CBGC)

Son muchos los estudios e investigaciones que se han emprendido sobre CBGC en el marco internacional. En el ámbito nacional no ha sido tan amplio. Sin embargo, merece resaltarse el programa de Gobierno Corporativo de la confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras) y el CIPE (Filial U.S. Chamber of Commerce) dentro del marco de la red Colombia Compite, quienes hace años convocaron un comité interinstitucional para que adoptara los estándares internacionales de Gobierno Corporativo a las características y necesidades de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) como presupuesto esencial para acceder al mercado global.

El objetivo principal del presente aparte es entregar una herramienta didáctica y útil a las instituciones del sector público, para que introduzca en sus organizaciones los principios generales de Gobierno Corporativo (GC), con el ánimo de incrementar la competitividad, reducir

el riesgo operacional, combatir las barreras en el mercado internacional, responder con éxito a los retos de la globalización, obtener fuentes de financiación a menores costos y armonizar las prácticas empresariales con los compromisos ante la sociedad. Además, brindar a dichas instituciones un instrumento para garantizar la sostenibilidad y competitividad de las mismas en el marco de una economía globalizada.

Por lo tanto, la presente estructura servirá de marco de referencia para que las sociedades elaboren sus Códigos Internos de Gobierno Corporativo. Los estándares contenidos en el presente documento, constituyen directrices generales sobre el modelo de un Código de Gobierno Corporativo (CIPE - CONFECÁMARAS, s.f.)

1) **Derecho y trato equitativo de los asociados**

Es evidente que una adecuada política de Gobierno Corporativo pasará necesariamente por la potenciación del papel de los asociados (accionistas) que hasta la fecha y en la mayor parte del mundo, han jugado un rol excesivamente pasivo y, en cualquier caso, limitado a la obtención de resultados económicos a corto plazo. Entre los aspectos que se deben esbozar están: los derechos de los accionistas, recabar información relevante sobre la sociedad de manera periódica, tratamiento equitativo, el uso de información privilegiada por parte de los administradores de la empresa

2) **De los Administradores**

La Asamblea de Accionistas o Junta de Socios, obrarán de buena fe, con la lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios,

en donde sus actuaciones se cumplirán en interés de la sociedad, teniendo en cuenta los intereses de sus asociados. Es importante mencionar sus principales responsabilidades:

a) *La Asamblea de Accionistas o Junta de Socios*

La Asamblea de Accionistas, se debe observar como el conjunto de dos cosas: por un lado la Asamblea de Accionistas; por el otro, los propios accionistas, aspecto que fue tratado en el aparte anterior. Es por ello que la Asamblea de Accionistas, como máximo órgano de dirección de una Institución, requiere que sea el ejemplo de un Buen Gobierno Corporativo, en donde se pueden distinguir varios aspectos: el papel de todos los accionistas, la deliberación, la representación y delegación del voto, los conflictos de intereses entre los principales y los agentes, entre otros.

b) *De La Junta Directiva}* (CIPE - CONFECÁMARAS, s.f.)

La estructura y los procesos de estos órganos varían tanto entre países como al interior de éstos. Algunos países tienen una Junta (Consejo) conformado por miembros ejecutivos de la empresa y por miembros externos a ésta. Otros tienen Juntas duales en los que existe un Consejo de Supervisión compuesto por miembros no ejecutivos del Consejo, y un Consejo de Administración, integrado en su totalidad por directivos. Pero de todas maneras, los miembros de la Junta Directiva, deberán elegirse en virtud de criterios de profesionalidad, prestigio profesional y conocimiento.

Colombia es uno de los países en los que se presenta mayores beneficios privados

de control, las prácticas de Buen Gobierno son una condición indispensable para que el mercado de capitales se desarrolle y las empresas obtengan los recursos que necesiten para su crecimiento a un más bajo costo.

3) Conflictos de Interés

Se entiende por conflicto de interés toda situación o evento en que los intereses personales, directos o indirectos, de los asociados, administradores o funcionarios de la sociedad, se encuentren en oposición con los de la sociedad, interfieran con los deberes que le competen a ella, o lo lleven a actuar en su desempeño por motivaciones diferentes al recto y real cumplimiento de sus responsabilidades. De ahí que, las sociedades implementarán mecanismos efectivos con el fin de facilitar la prevención, el manejo y la divulgación de los conflictos de interés que puedan presentarse entre los asociados, los ejecutivos, los grupos de interés y los miembros de la junta directiva.

4) Grupos de Interés

Con este principio se afirma que la empresa tiene sus propios objetivos para velar por los grupos de interés social como son los inversionistas, los empleados, los acreedores y los proveedores. Ha sido el criterio de muchas organizaciones interesadas por el tema y su practicidad, como es el caso de la OCDE, no tomar partida del debate que existe con respecto a si la dirección de la empresa debería considerar la maximización o satisfacción de los intereses de dichos grupos de la empresa (stakeholders) o si debería centrarse en la satisfacción o maximización de los objetivos de los dueños o accionistas.

“El gobierno corporativo es uno de los temas más interesantes e innovadores en la gestión de los negocios, inclusive ha sido ubicado como un instrumento del derecho comercial contemporáneo. Esta tendencia, si se puede llamar de tal manera, surgió como resultado del activismo de los inversionistas del mercado público de valores, quienes demandarán de los emisores mejores prácticas de dirección y administración de sus empresas como condición para invertir”

“Dado que el control que los accionistas y los gerentes tienen de las compañías y la grave falta de un marco jurídico imperativo y sancionador, hace que las operaciones vinculadas puedan convertirse en un amplio campo de abuso o apropiación en perjuicio de los minoritarios y de la propia sociedad”

5) Responsabilidad Social Empresarial

Aplicando algunas de las características del Código de Buen Gobierno, las sociedades deben generar confianza dentro de la comunidad donde operan y establecer propósitos que sirvan al bien común, sin descuidar el fin de maximizar el retorno económico para sus asociados. Las sociedades adoptarán, entre otras, políticas como las siguientes: Política ambiental, Política social, Política de bienestar laboral y Política de calidad.

6) Transparencia, Fluidez e Integridad de la Información (CIPE - CONFECÁMARAS, s.f.)

Las sociedades orientarán la adopción de mecanismos que permitan asegurar que la información se presente de manera precisa, regular y oportuna. Estos mecanismos de revelación de información no deben constituir cargas excesivas de orden administrativo o financiero para las sociedades. Además, ellas se comprometerán a revelar información material y no aquella que pueda poner en peligro su posición competitiva. Entonces, para lograr lo anterior deberán como mínimo: llevar la contabilidad de acuerdo con las normas existentes, revelar la información financiera de acuerdo a los requerimientos, obligaciones o necesidades; determinar los destinatarios de la información financiera, entre otros.

Como regla general, la Junta Directiva deberá rendir y presentar los estados financieros, utilizando adecuadamente los principios contables contenidos en las normas internacionales de contabilidad o las aplicables con carácter general en el país de su domicilio social, con el objeto de evitar salvedades por parte del auditor o revisor fiscal, según la región.

7) Administración y Resolución de Controversias

Las sociedades colombianas vienen adoptando sistemas para la administración y resolución de controversias como un mecanismo para promover la inversión extranjera, las relaciones comerciales y facilitar la convivencia entre los asociados, grupos de interés y administración. Entre los sistemas que las sociedades colombianas vienen adoptando para la administración y resolución de controversias para los siguientes casos, están:

- a) Frente a terceros: Las sociedades para resolver de manera ágil, económica y especializada, las controversias derivadas de las relaciones entre la sociedad, los administradores y los grupos de interés, recurrirán a las normas del derecho mercantil.
- b) Resolución interna de conflictos en la sociedad: las sociedades colombianas, adoptando mecanismos internos de prevención, atención y resolución de controversias surgidas entre los empleados.

1.15 ASPECTOS ADICIONALES DEL CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO

Además, de los asuntos tratados, es importante involucrar y contextualizar otro, hagan parte o no del Código de Buen Gobierno Corporativo. Hacemos referencia al control y autorización de las operaciones vinculadas, aseguramiento del riesgo, el gobierno corporativo y el mercado público de valores, entre otros.

1.16 CONTROL Y AUTORIZACIÓN DE LAS OPERACIONES VINCULADAS

Dado el punto tratado en el párrafo anterior, es de suma importancia la evaluación continua de la firma, cuando empieza a expandir sus actividades. Es decir, dado que el control que los accionistas y los gerentes tienen de las compañías y la grave falta de un marco jurídico imperativo y sancionador, hace que las operaciones vinculadas puedan convertirse en un amplio campo de abuso o apropiación en perjuicio de los minoritarios y de la propia sociedad. Prueba palpable de lo que se dice está en el sobreprecio que los adquirentes están dispuestos a pagar para hacerse con paquetes minoritarios de acciones que, de facto le permitirían el control de la sociedad y que abren un abanico de posibles operaciones vinculadas con la empresa controlada.

1.17 EL GOBIERNO CORPORATIVO Y EL ASEGURAMIENTO DEL RIESGO (CONFECÁMARAS, S.F.)

Parece claro que la existencia de un Buen Gobierno Corporativo en una empresa le permite generar una buena imagen, acceder a alternativas de financiación a un menor costo de capital, y con ello obtener una ventaja competitiva. Una comunicación correcta y la fiabilidad de la información recibida, generaron confianza en los terceros o grupos de interés, proporcionando tanto a la empresa como a sus administradores ventajas significativas de sus riesgos. Cabe resaltar situaciones como las siguientes:

- a) Administración eficaz y confiable de los riesgos corporativos
- b) Indemnización bajo las pólizas de seguro contratadas.

- c) Valores Asegurables correctos o adecuados.
- d) Fraude y riesgo operativo.
- e) Prueba y evidencia válida de pérdidas cubiertas.
- f) Cumplimiento de plazos de notificación de siniestros
- g) Mayor rapidez en la obtención de los pagos de siniestros cubiertos.
- h) Estabilidad y consistencia de los resultados
- i) Pólizas de responsabilidad civil para directores y administradores
- j) Posibles abusos de poder y tratamiento discriminatorio de las minorías
- k) Riesgo de crédito
- l) Riesgo Moral
- ll) Riesgo de la cartera de inversiones

1.18 EL GOBIERNO CORPORATIVO Y LA BOLSA DE VALORES DE COLOMBIA

Los mercados de capitales y las prácticas de Buen Gobierno Corporativo están estrechamente ligados, en la medida en que el funcionamiento de aquellos depende mayoritariamente de la confianza que los diferentes agentes del mercado e inversionistas depositan en el manejo adecuado que se le da a la cadena de valor.

Es por ello que la adopción de práctica de Buen Gobierno por parte de la Bolsa de Valores de Colombia es fundamental. En efecto, la Bolsa cumple la función de organizar el mercado de valores de forma transparente, segura, con una adecuada formación de precios a través de la autorregulación, además de llevar a cabo una actividad comercial al desarrollar su objeto social. Es menester resaltar que la implementación de prácticas de buen gobierno no sólo

requiere modificaciones estatutarias y de la elaboración de códigos de buen gobierno, sino también observar lo que pasa en otros entornos. Por ejemplo, desde 2002, la BVC viene actuando en el marco de un convenio de cooperación Técnica suscrito con el Banco Interamericano de desarrollo –BID-, a través del cual se estructuró un proyecto orientado a complementar y fortalecer el conocimiento que sobre gobierno corporativo tienen los empresarios en el país. Como parte de este proyecto se contrató a un grupo consultor conformado por la firma Uría y Menéndez de España y la Bolsa de Madrid, quienes contaron con la colaboración de la firma de abogados Brigard y Urrutia en Colombia. Ahora bien, en su desarrollo, se llevó a cabo una encuesta con 40 emisores, en la cual se les preguntó sobre la existencia de determinadas prácticas de buen gobierno al interior de cada una de las sociedades.

También, es importante resaltar que la Bolsa cumple determinadas funciones que hacen imperativa la implementación de prácticas de Buen Gobierno al interior de su organización. Dichas prácticas van más allá de las exigencias legales relativas a la integración del Consejo Directivo y de la Cámara Disciplinaria por miembros internos y por miembros externos que representen a entidades emisoras de valores inscritos, a los inversionistas institucionales, y a los gremios o entidades vinculadas a la actividad bursátil. Como resultado, la adopción de prácticas de Buen Gobierno por parte de la BVC se inició en el año 2003 con la decisión de la Asamblea General de Accionistas de modificar los estatutos tanto para la inclusión de normas relacionadas con el buen gobierno, como para la separación del Área de supervisión de la administración de la sociedad.

1.19 EL ÁMBITO DEL CÓDIGO; EMPRESAS A LAS QUE SE DEBERÍA APLICAR (ZAPATA, S.F.)

Es indudable que el marco normativo general del Buen Gobierno Corporativo nace y se desarrolla en el ámbito de los mercados de valores y, por lo tanto, de las sociedades anónimas, de modo que la mayor parte de los principios y reglas del CBGC se refieren y se aplican a este tipo de sociedades.

No obstante lo anterior, a la vista de la estructura y características que conforman el tejido empresarial en los países de la región, que provoca la existencia de un número limitado de empresas con verdadera vocación bursátil, el código se ha tratado de aplicar al mayor número de sociedades, de manera que incluya categorías a las que sus reglas pueden ser de aplicación: (i) grandes compañías no listadas; (ii) empresas pequeñas y medianas no listadas, (iii) sociedades anónimas y abiertas, (iv) sociedades cerradas, (v) Instituciones Públicas, (vi) Empresas de Servicios e Industriales Públicos.

Así y como no puede ser de otra manera, las medidas incorporadas al Código se dirigen por tanto y en primer lugar, al gobierno corporativo de las sociedades cotizadas o, al menos, a las compañías que apelan al mercado de capitales mediante la emisión de valores inscritos en los registros de los organismos supervisores. Posteriormente, será el marco de referencia para todas las demás instituciones, tanto públicas como privadas.

“*Los mercados de capitales y las prácticas de Buen Gobierno Corporativo están estrechamente ligados, en la medida en que el funcionamiento de aquellos depende mayoritariamente de la confianza que los diferentes agentes del mercado e inversionistas depositan en el manejo adecuado que se le da a la cadena de valor*”

“*No solo los inversionistas tienen un interés crítico en la administración y transparencia de las empresas, deben ser los empresarios públicos y privados, como los directamente perjudicados con una falla en la gestión, los llamados a liderar una cultura organizacional que respete los principios y disposiciones enmarcadas en este concepto*”

1.20 EL GOBIERNO CORPORATIVO COMO LENGUAJE INTERNACIONAL DE LOS NEGOCIOS

En un mundo cada vez más interconectado, donde los negocios involucran personas de diferentes nacionalidades, las formas, costumbres y métodos de negociar tienden a la homogeneidad y la necesidad de hablar un lenguaje común, se hace imperativo. El concepto de gobierno corporativo toma vigencia, como idioma universal de la inversión y el desarrollo de las organizaciones. Este análisis es completamente válido para las organizaciones públicas.

Las áreas de más interés para uniformar y estandarizar, se relacionan con la información empresarial y este elemento tiene una relación directa con el concepto de Gobierno Corporativo. La tendencia obedece a una evolución lógica; si las empresas que participan en el mercado mundial, construyen, actualizan y reportan los hechos que producen en su desarrollo de una misma forma, más fácil podrán hacer negocios y alianzas.

Hacer referencia a gobierno corporativo implica estudiar sus dos grandes esferas de acción: la regulación, en donde los Estados, con el objetivo de preservar la confianza en sus mercados establecen normas imperativas de orden legal o reglamentario que deben ser aplicados por las compañías; y la autorregulación, que hace alusión a las prácticas empresariales establecidas mediante sus estatutos, el código de buen gobierno o reglamentos internos donde se desarrollan prácticas que pretenden regular las relaciones con los accionistas minoritarios,

accionistas no-administradores, acreedores y grupos de interés de la empresa, en general².

La implementación de Gobierno Corporativo, como herramienta para generar sostenibilidad y eficiencia de las empresas, es fundamental para orientar el crecimiento económico de los países. De tal forma que, en la gestión de los administradores, radica la mayor parte de las garantías que pueda brindar una organización al mercado, no importa que tan bien esté financieramente la empresa, porque si existen fallas en su gobernabilidad, en cualquier momento se puede producir una situación que arrastre la confianza de los grupos de interés y que implique una difícil situación financiera, de mercado o de imagen.

En algunos países existen importantes sinergias entre el Estado y el mercado. Ambos trabajan y han aunado fuerzas para complementarse. Por ejemplo, en Colombia, la Resolución 275 de 2001 de la Superintendencia de Valores es un buen ejemplo de un sistema que conjuga la regulación con la autorregulación. Mediante un sistema innovador de estructuración normativa, denominado "voluntariedad condicionante" se exige a las sociedades que pretendan ser receptoras de inversión de los fondos de pensiones, un Código de Buen Gobierno. Y aunque el sistema tiene falencias derivadas de la imposibilidad de realizar un control material sobre

los Códigos de Buen Gobierno de los emisores, el modelo ha resultado una buena herramienta para introducir el concepto de una manera gradual y comprensiva con el mercado³.

De ahí que, cualquier organización en sus operaciones, se haga cada día más consciente de la necesidad de una valoración integral de sus clientes. El gobierno corporativo constituye un componente crítico en la evaluación y administración del riesgo, en sus distintas modalidades, porque permite un diagnóstico más completo de las garantías⁴. No solo los inversionistas tienen un interés crítico en la administración y transparencia de las empresas. Deben ser los empresarios públicos y privados, como los directamente perjudicados con una falla en la gestión, los llamados a liderar una cultura organizacional que respete los principios y disposiciones enmarcadas en este concepto.

La adopción de prácticas sólidas de contabilidad y auditoría, controles societarios apropiados, mecanismos serios de planeación estratégica y administración son requisitos esenciales, si las firmas quieren ser sostenibles en el largo plazo y competitivas en el mercado internacional. En referencia a lo anterior, se debe pretender el fortalecimiento de medidas de gobernabilidad, como es el caso de los sistemas tributarios; no obstante, en los países latinoamericanos se han hecho importantes

² El concepto de gobierno corporativo ha dejado de ser un tema del mercado de capitales, incluso el Congreso en Colombia incorporó la obligación para las cajas de compensación familiar de adoptar códigos de buen gobierno, mediante la ley 789. Aunque existe una seria polémica sobre la conveniencia de establecer normativamente las políticas de gobierno corporativo, es evidente que para las empresas con capital del Estado y las organizaciones sin ánimo de lucro es indispensable la adopción mediante mandamiento legal.

³ Esta situación se deriva de la construcción del precepto normativo que hace exclusivamente alusión a un control formal que se convierte en una lista de chequeo de contenido del código e impide establecer la calidad de los procesos en cada empresa.

⁴ La Superintendencia Bancaria de Colombia con la introducción del sistema de administración del riesgo crediticio (SARC) le está exigiendo a los bancos el análisis integral de sus contrapartes que implica la valoración de diferentes elementos del gobierno de la empresa.

esfuerzos para mejorar la administración tributaria y reducir la evasión. Es entendible que la adopción de sistemas tributarios más simples y menos distorsionados además de reducir la volatilidad fiscal y macroeconómica, contribuyen para que los empresarios reduzcan sus preocupaciones en torno a sus procesos de revelación de información financiera y no-financiera.

Al hacer referencia al contexto latinoamericano, es necesario tener en cuenta los fenómenos de concentración de la propiedad accionaria y la relación constante de la familia de la empresa. Dos grandes problemas para la estructura y dinámica de las empresas cerradas, en la medida que las decisiones empresariales atienden a un único criterio, el del accionista mayoritario. Del proceso de toma de decisiones y de los incentivos derivados de la relación con las compañías, resultan las piedras angulares para abordar el tema. Y las decisiones de los administradores sociales obedecen a la premisa anterior; el accionista mayoritario impone su voluntad. Esta es una característica en el contexto latinoamericano; la calidad de accionista-administrador es usual y es por ello que la identificación de los conflictos de interés de los administradores, en su doble calidad de gestores y accionistas, resulta ser la gran dificultad de gobernabilidad y debe buscarse alguna manera para corregirlo.

Lo anterior, lleva al estudio de una variable opuesta que es la desprotección y vulnerabilidad de los accionistas no administradores. Usualmente complementado con la calidad

de socio-minoritario genera una situación de desigualdad e injusticia empresarial que tiene una relación directa con la falta de control societario. Precisamente, uno de los grandes problemas para las accionistas-no administradores radica en su falta de información sobre la empresa⁵.

Además, lo anterior se ha constituido en una limitante para generar en la región modelos empresariales estandarizados y que faciliten la internacionalización de las empresas. Es evidente el conflicto de interés cuando la Asamblea General de Accionistas o la junta de socios está controlada de facto o matemáticamente por el accionista-administrador. Es constante encontrar decisiones de juntas de socios o asamblea de accionistas en donde la determinación de las políticas se hace bajo el criterio subjetivo e inconsulto del accionista o socio mayoritario.

De otro lado, los inversionistas institucionales en Latinoamérica que serían los llamados a exigir mejores prácticas para garantizar los recursos del público, no han tomado un rol crítico y exigente frente al gobierno de las sociedades donde invierten, lo que ha generado que no existan incentivos económicos concretos para premiar a las empresas, o castigar a aquellos que no los adaptan, haciendo con ello más difícil la difusión del concepto. Es comprensible sin embargo, que frente a la situación actual de los mercados en donde existe una colisión desigual entre la deuda soberana y los papeles privados, y donde las opciones de inversión

⁵ El Foro Económico mundial en su estudio de Competitividad ubica a Colombia en el puesto 37 entre 102 países, en lo que respecta a la disponibilidad de la información financiera por parte de los accionistas. Teniendo en cuenta que el promedio general de Colombia en este estudio en el puesto 62, este es un buen indicador frente a la protección de los intereses de los accionistas. Indicador que se ve matizado por el de protección a los accionistas minoritarios que ubica al país en el puesto 64 entre 102.

son escasas frente a las tasas de crecimiento de los inversionistas institucionales, que los inversionistas se encuentren en una difícil situación para exigir requisitos adicionales, como el Gobierno Corporativo, a los emisores (Bernal, s.f).

Evidentemente, dentro de los controles internos, como fuerza de control de las organizaciones, se debe referir dos temas: el lenguaje de la información financiera que es la forma como se interactúa con los inversionistas en el exterior⁶ y la estructuración y funcionamiento de las juntas directivas, como órgano intermedio entre los accionistas y los administradores⁷. Como complemento, reorganizar y estandarizar el lenguaje contable ajustándolo a los modelos internacionales es una necesidad inaplazable, paso por lo más esencial en el proceso de entronizar nuestro sistema empresarial a la comunidad internacional.

Este concepto se constituye en el lenguaje internacional de los negocios y el de los inversionistas institucionales en el exterior, que están buscando oportunidades de negocios con compañías conscientes y respetuosas de un nuevo orden empresarial. La comunidad empresarial latinoamericana requiere una reflexión profunda para alcanzar estándares

“Evidentemente, dentro de los controles internos, como fuerza de control de las organizaciones, se debe referir dos temas: el lenguaje de la información financiera que es la forma como se interactúa con los inversionistas en el exterior⁶ y la estructuración y funcionamiento de las juntas directivas, como órgano intermedio entre los accionistas y los administradores”

⁶ En Colombia, se está discutiendo desde hace varios meses sobre las implicaciones de adoptar estándares internacionales de información, el gobierno a través de las superintendencias ha intentado consensuar un proceso estrictamente técnico, lo que ha originado que los intereses de las agremiaciones profesionales confundan el interés particular con el nacional.

⁷ Es importante aclarar que bajo el marco jurídico colombiano los miembros de junta directiva tiene en la calidad de administradores, situación que hace particularmente difícil la aplicabilidad de las normas sobre responsabilidad de los administradores y genera un marco normativo confuso y lleno de vacíos en la práctica.

capaces de derivar en una disciplina gerencial, transparente y responsable.

La confección de la información financiera requiere de elementos que sean compatibles con la inteligencia comercial que se evidencia cada vez con más rigor. Particularmente, en Latinoamérica, la revelación de la información sobre la propiedad accionaria y la estructura de control ha sido una práctica que desata controversia por varias situaciones. Uno de los problemas es la inseguridad física que puede acarrear para los empresarios.

Entre estas experiencias internacionales se tuvieron en cuenta las más avanzadas, como las producidas en el ámbito de la unión europea, como el plan de acción del derecho de sociedades, que parte del informe del Grupo Winter, el Combined Code británico, el Informe de la Comisión Aldama Español, y otros informes, códigos posteriores y leyes recientemente aprobadas en algunos países.

1.21 EL CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

Dados los asuntos anteriores, la preocupación mayor del estudio se encuentra en la definición de la posibilidad de diseñar e implementar un Código de Buen Gobierno en las Instituciones Públicas. El mero hecho de que exista una responsabilidad clara y profunda entre cada Institución Pública con un determinado grupo social, amerita como una de las formas para evaluar la gestión, que sea a través de un Código de Buen Gobierno Corporativo.

Pero, ¿qué se considera cómo Institución Pública? Aquí se involucra todo ente que está al servicio de una comunidad. Es decir, se involucran las entidades encargadas de ejercer la gestión pública como es el caso de las alcaldías de los municipios y su equipo, los concejos municipales, las gobernaciones y su equipo; las entidades que prestan servicios públicos; las organizaciones que se dedican a la prestación de servicios especiales. En el caso de Colombia, es ECOPEPETROL, La Fábrica Licores de Antioquia (FLA).

1.22 ALGUNAS ESTADÍSTICAS

De acuerdo con el registro en la Superintendencia Financiera de Colombia encontramos la estadística que se muestra en la Tabla 1⁸.

Tal como se indica en la Tabla 1, el sector privado en sus distintas áreas representa el 80,70% de las organizaciones que poseen Código de Buen Gobierno, mientras que el sector público representa el 19,30%. En el sector privado, el grupo de mayor peso lo tiene el sector financiero que representa el 35,40%, seguido del sector industrial con el 20,17% y, otros sectores que representa el 11,30%. Si en el sector financiero se incluye a aquellas instituciones que apoyan el desarrollo del sector en total, integran el 49,70%, situación que se explicaría por la imposición de cierta normatividad estatal, para cumplir con unos requisitos mínimos del CBG.

En cuanto a las estadísticas obtenidas en el trabajo de campo de la investigación, enfocadas todas las instituciones públicas de los municipios del Departamento de Antioquia, se

⁸ Ver anexo No. 1.

Tabla 1. Empresas e Instituciones que tiene Inscrito el Código de Buen Gobierno ante la Bolsa de Valores Colombia (BVC)

INSTITUCIONES FINANCIERAS		
Bancos	21	
Compañías de financiamiento comercial	7	
Compañías leasing	6	
Corporaciones financieras	3	
Titularizadoras	1	
Entidades fiduciarias	1	
Compañías de seguros	1	
	40	35,40%
INSTITUCIONES DE APOYO AL MERCADO DE CAPITALES		
Bolsa de valores	1	
Comisionistas de bolsa	2	
Compañías de inversión	10	
Fondos de pensiones y cesantías	3	
	16	14,15%
COMPAÑÍAS INDUSTRIALES		
Bebidas y alimentos	8	
Textileras	4	
Cartones y papeles	1	
Cementeras	1	
Cerámica	3	
Metalúrgica y minería	2	
Otras	4	
	23	20,17%
OTROS SECTORES		
Almacenes de cadena	3	2,60%
Aerolíneas	1	0,90%
Cadenas de radio y televisión	2	1,75%
Telecomunicaciones	2	1,75%
Salud	5	4,30%
		80,70%
INSTITUCIONES PÚBLICAS		
	22	19,30%
TOTAL	113	100,00%

Fuente: Los autores.

Tabla 2. Institutos que poseen código de buen gobierno

TIENE C.B.G.	Qué tipo de auditoría se realiza en la Entidad	Total
No		0
	Contraloría departamental	7
	Contraloría departamental - municipal	1
	Contraloría municipal	2
	Contraloría municipal	6
	Interna	10
	Interna, Contraloría departamental	1
	Interna, Contraloría municipal	2
Total No		49
Si		0
	Contraloría departamental	2
	Contraloría municipal	1
	Contraloría municipal	4
	Contraloría nacional	8
	Interna	16
	Interna y Contraloría departamental	1
	Interna, Contraloría departamental	1
	Interna, Contraloría municipal	1
	Interna, Contratada, Contraloría departamental - municipal	1
Total Si		38
Total general		87

realizaron las siguientes conclusiones, teniendo como referente que la población total con que se trabaja es de 87 entre entidades municipales y descentralizadas, de las cuales 49 de ellas no poseen código de buen gobierno y 38 sí lo poseen. En este escenario la mayoría de las entidades descentralizadas que tienen CBG son los hospitales que cuentan con 16 de 21 en total y municipales existen 17 que tienen CBG. Ahora al tomar las entidades que no tienen el código se observa que la mayoría de las municipales no las posee, ascendiendo a 37 de 49 en total.

De las instituciones que poseen y no poseen CBG, el tipo de auditoría que realizan se descompone de la siguiente, dejando claro que el rubro que aparece con 0 es porque la entidad no respondió a la pregunta (ver Tabla 2, p. 115).

A las entidades que poseen el código se les preguntó cuáles eran los aspectos principales del contenido del CBG que tenían y sus respuestas se plantean a continuación, en donde 3 entidades que no tenían el código quisieron responder a la pregunta.

Los aspectos que más predominaron fueron “la orientación a la empresa social del Estado (misión, visión, principios), estructura administrativa, comités de la empresa, tipos de control, respeto por el usuario interno y externo, programa de la calidad del servicio, marco de referencia corporativo, proceso de planeación estratégica, modelo de gestión del recurso humano, gestión del riesgo, divulgación del código de buen gobierno” y “Presentación, aspectos generales, (objeto social), mecanismos para evaluación y control de las actividades de los administradores, de los principales ejecutivos y de los directores; procedimiento

para elección, funciones, composición, responsabilidades e independencia de la junta directiva y políticas generales de remuneración; criterios de procedimientos de designación y responsabilidades de los representantes legales y ejecutivos, y políticas de remuneración; criterios aplicables a las negociaciones que los administradores y funcionarios realicen con las acciones y demás valores emitidos por el Banco Agrario de Colombia; criterio de selección de los principales proveedores, mecanismos para la prevención y divulgación de los conflictos de interés; criterios aplicables a la transparencia de la información que debe ser suministrada a los accionistas, inversionistas al mercado y al público en general; mecanismo para la identificación y divulgación de los principales riesgos del emisor; mecanismos que permiten a los accionistas e inversionistas o sus representantes encargar a su costo y bajo su responsabilidad, auditorías especializadas del emisor, empleando firmas de reconocida reputación y trayectoria; mecanismos para la implementación de un sistema de control interno que permita hacer un seguimiento de las actividades de control interno; mecanismos de divulgación de los hallazgos relevantes, accionista, tratamiento equitativo de los accionistas; criterios aplicables a las relaciones económicas entre el banco, sus accionistas mayoritarios, sus directores, administradores y principales ejecutivos, mecanismos que permiten a los accionistas e inversionistas reclamar el incumplimiento de lo previsto en el código de buen gobierno, obligatoriedad”.

Por otro lado, las instituciones que tienen CBG difunden las prácticas por medio de informes anuales por medio escrito, medios de divulgación local y regional, páginas web y medio de divulgación local y regional

o por medio de reuniones. Sin embargo, es preocupante que 13 de las entidades no difunden las prácticas de gobierno corporativo y que 14 de ellas no hayan respondido la pregunta, generando el interrogante si difunden o no las buenas prácticas.

Así mismo se les preguntó por qué habían adoptado el código, manifestando la mayoría que es un mandato legal que obliga adoptar las prácticas de buen gobierno, aunque hubo instituciones que lo realizaron de manera voluntaria como se observa en la Tabla 3.

En los resultados, la mayoría manifestó que la implementación del código de buen gobierno corporativo ha facilitado la administración de riesgos de la sociedad. Así mismo éstas prácticas no han limitado la capacidad de gestión o reacción ante eventos del mercado o la población y después de la implementación del CBG los grupos de interés han tenido una mejor percepción de la Entidad en cuanto a sus actividades. Así mismo se observó que 35 instituciones que poseen CBGC también tienen un código de ética independiente. Por último, se les preguntó cada cuánto hacen revisión del código y en su mayoría es cada vez que la junta directiva lo requiera, y otro porcentaje significativo lo realiza de manera anual. En la Tabla 4 se muestra la discriminación de los resultados.

1.23 ALGUNAS CARACTERÍSTICAS UN CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

En primer lugar, es importante resaltar la estructuración de los Códigos de Buen Gobierno en el sector Público, bajo las siguientes características: Tal como se muestra

en la Tabla 2, el 19,50% de las Instituciones que prepararon e implementaron el Código de Buen Gobierno, representan a este sector. Este porcentaje se encuentra discriminado en la Tabla 5.

De acuerdo con esta tabla, se nota claramente que las instituciones que tienen inscrito un Código de Buen Gobierno, en mayor número, son las Empresas de Servicios Públicos que representan quince (15), para un porcentaje del 68,20%. Este es un dato sumamente importante, por el papel que cumplen estas organizaciones en la prestación de servicios a la comunidad. En el segundo lugar, se ubican unas concesiones del Estado colombiano para la gestión de ciertos proyectos especiales, aquí puede haber una discusión sobre si se pueden considerar integrantes del sector público, pero no entraremos en esa discusión.

Como información importante aparece ECOPETROL, que se ha constituido en la organización de mejores resultados en los últimos años, que recientemente se ha convertido en sociedad Anónima, con un volumen cercano a 500.000 nuevos accionistas, que representan el 10,0% de las acciones en circulación. Indicando que en la actualidad representa el 90,9% para el Gobierno Colombiano.

En una investigación que se está haciendo para el departamento de Antioquia, Colombia, acerca de la estructuración de un Modelo de Código de Buen Gobierno, encontramos que salvo el municipio de Medellín, capital del departamento, que tiene CBG, todos los demás municipios carecen de esta herramienta fundamental. En algunos municipios se vienen haciendo intentos.

Tabla 3. Cuál es el origen de las prácticas de gobierno corporativo que ha adoptado la Entidad

PRÁCTICA	TOTAL
Es un mandato legal que obliga a adoptar determinadas prácticas de gobierno corporativo	27
Es un mandato legal que obliga a adoptar determinadas prácticas de gobierno corporativo y se realizó de manera voluntaria	1
Se realizó de manera voluntaria	5
(en blanco)	5

Fuente: Los autores.

Tabla 4. Cada cuánto se hace revisión del CBGC

PERIODICIDAD	TOTAL
Anual	10
Cada vez que la junta lo requiere	21
Constantemente	2
La actualización se hará de forma diferenciada. El contenido del CBG, solo será modificado por la junta directiva después de haber sido sometida la reforma a discusión y aprobación de la misma.	2
No sabe	1
Regularmente	1
(En blanco)	1

Fuente: Los autores.

Tabla 5. Sector Público

Empresas de servicios públicos	15	68,20%
Sociedades concesionarias	2	9,10%
Bancos	1	4,54%
Petróleo	1	4,54%
Financiera de desarrollo territorial S.A.	1	4,54%
Instituto colombiano de crédito educativo y estudios técnicos en el exterior	1	4,54%
Municipio de Medellín	1	4,54%
Total	22	100,00%

Fuente: Los autores.

1.24 LOS ELEMENTOS PRINCIPALES DE UN CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS

En este aparte es sumamente importante considerar varios asuntos. En primer lugar señalar algunas referencias que de alguna u otra manera han contribuido al pensamiento sobre la estructuración de un Código de Buen Gobierno para las Instituciones Públicas. En segundo término, señalar los aspectos fundamentales que concierne al Código de buen Gobierno de esta Instituciones.

1.25 ELEMENTOS PRINCIPALES

En apartes anteriores fueron señalados, lo que se considera como los elementos mínimos de un Código de Buen Gobierno Corporativo.

Entonces, con base en clasificación que se hizo en páginas anteriores de las Instituciones Públicas, recurrimos a determinar que parte de estos elementos se podrían involucrar y de qué manera (ver Tabla 6).

- Debe considerarse el tipo de asociados que tiene la INSTITUCIÓN, para reglamentar los derechos y obligaciones.
- Es importante distinguir quiénes son los administradores y sus responsabilidades
- Es necesario identificar los grupos de interés que los afectan y el papel de la Alcaldía, Gobernación con dichos grupos y los conflictos que se pueden originar.
- Aunque es inherente una responsabilidad social, de todas maneras se debe estipular
- Existen mecanismos claros y que pueden ser incorporados para la resolución de conflictos.

Tabla 6. Elementos principales del CBG

Institución Pública/ Elemento CBGC	Empresa de Servicios Públicos	Instituto Descentralizado	Empresa Independiente	Alcaldías y Concejos	Gobernación y Asambleas
Derechos y trato equitativo de los asociados	☒	☒ ☒	☒	☒ ☒	☒ ☒
De los Administradores	☒	☒	☒	☒ ☒☒	☒ ☒☒
Conflictos de interés	☒	☒	☒	☒ ☒☒☒	☒ ☒☒☒
Grupos de Interés	☒	☒	☒	☒ ☒☒☒	☒ ☒☒☒
Responsabilidad Social Empresarial	☒	☒	☒	☒ ☒	☒ ☒
Transparencia, Fluidez e Integridad de la Información	☒	☒	☒	☒	☒
Administración y Resolución de Conflictos	☒	☒	☒	☒ ☒☒	☒ ☒☒

Fuente: Los autores.

CONCLUSIONES

Para concluir podemos decir que los principios del Buen gobierno son decisivos para la viabilidad, competitividad y supervivencia de las compañías, sin importar su tamaño, naturaleza, o la estructura de propiedad accionaria. Las técnicas del Buen Gobierno nos enseñan cómo deben ser manejadas y controladas las compañías. Las prácticas sanas de gobierno corporativo ayudan a éstas para atraer inversión, crecer, formar alianzas comerciales internacionales estratégicas y competir exitosamente en la economía global. En otras palabras, el bienestar económico de una compañía o de un país depende, en gran escala, en si las compañías poseen buenas prácticas de gobierno o no.

Entonces, estos esfuerzos se deben encaminar hacia las instituciones públicas, para estructurar un verdadero modelo de Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC). Los esfuerzos para instituir el gobierno corporativo en dichas organizaciones, son a menudo atestados por obstáculos, entre los cuales se evidencian los siguientes:

- Ausencia de conocimiento sobre el concepto y utilidad del Buen Gobierno Corporativo.

- Un profundo nivel de desconfianza por parte de la comunidad en la gestión pública. Aunque, en los últimos tiempos la situación ha cambiado de manera sustancial.
- Altos índices de riesgo en el país, a todos los niveles, entre ellos la corrupción y bajos índices de confianza.
- Niveles decrecientes de inversión extranjera directa e indirecta, con mejoras en la última década.
- Concentración de la propiedad, disminuyendo así el poder de incentivo para que los inversionistas institucionales, puedan exigir mejores prácticas de gobierno corporativo en los emisores de valores.

Sin embargo, en la medida que las organizaciones tomen conciencia, acerca de la importancia de un Código de Buen Gobierno Corporativo, los resultados y los obstáculos serán otros.

Además esto será un motivo para que las instituciones públicas vean con buenos ojos la implementación de estos Códigos, como un indicativo de transparencia, de objetividad, de manejo de la información y logros de una adecuada convivencia.

BIBLIOGRAFÍA

BERNAL, Andrés. El Gobierno Corporativo como lenguaje internacional de los negocios. Gerente Programa Corporate Governance. CIPE - Confecámaras.

CIPE - CONFECÁMARAS (s.f.). Código Marco de Buen Gobierno Corporativo para Pequeñas y Medianas Empresa.

CONFECÁMARAS (2005). Códigos, Técnicas, Herramientas. Cómo fortalecer su empresa y hacerla más competitiva. Reeditores Gráficos Colombia Ltda. Bogotá.

CONFECÁMARAS (2005). Gobierno Corporativo y Aseguramiento de riesgos.

JARAMILLO, B. F. et al. (2008). Un Modelo Código de Buen Gobierno para las Instituciones Públicas de Antioquia.

LANGEBEAK, R. A. (s.f.). Gobierno Corporativo y Competitividad

PLANEA (2006). Lineamiento estratégico 4, del Plan de Desarrollo de Antioquia

ZAPATA, Javier (s.f.). Hacia la Construcción de Reglas Regionales para el Buen Gobierno Corporativo. Consultor Programa CAF.

Códigos de Buen Gobierno de instituciones como el Municipio de Medellín, Beneficencia de Antioquia, INDER, Hospitales de diversos municipios, entre otros.

INFOGRAFÍA

CAJAMAR (2008). Código de buen gobierno, en <http://www.cajamar.es> Fecha de consulta: Julio 23 de 2008.

[www.mexicocontact\[aroba\]oecd.org](http://www.mexicocontact[aroba]oecd.org)

www.confecamaras.com

www.americaconsultinggroup.com

<http://www.monografias.com/trabajos17/buen-gobierno/buen-gobierno.shtml>

ANEXO 1

Empresas que tienen códigos de buen gobierno e inscritas en la Superintendencia Financiera, en total son 112 en el país.

BANCOS	
1	ABN AMOR BANK S.A.
2	BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA COLOMBIA S.A.
3	BBVA COLOMBIA
4	BANCO COLPATRIA RED MULTIBANCA COLPATRIA S.A.
5	BANCO COMERCIAL AV VILLAS S.A.
6	BANCO DAVIVIENDA S.A.
7	BANCO DE BOGOTÁ S. A.
8	BANCO DE COMERCIO EXTERIOR DE COLOMBIA S.A.
9	BANCO GNB SUDAMERIS
10	BANCO DE OCCIDENTE S.A.
11	BANCO DE CRÉDITO DE COLOMBIA S.A. HELM FINANCIAL SERVICES
12	BANCO POPULAR S.A.
13	BANCO SANTANDER COLOMBIA S.A.
14	BANCOLOMBIA S.A.
15	BCSC S.A.
16	CITIBANK – COLOMBIA S.A.
17	CONAVI BANCO COMERCIAL Y DE AHORROS S.A.
18	HSBC COLOMBIA S.A.
	SUBTOTAL
	TOTAL

ANEXO 1. (cont.)

TITULARIZADORAS	
1	TITULARIZADORA COLOMBIANA S.A. HITOS
1	SUBTOTAL
19	TOTAL
ENTIDADES FIDUCIARIAS	
1	ACCIÓN SOCIEDAD FIDUCIARIA S.A.
1	SUBTOTAL
20	TOTAL
COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL	
1	CMR FALABELLA S.A. COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL
2	COLTEFINANCIERA S.A. COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL
3	COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL SUFINANCIAMIENTO S.A.
4	FACTORING BANCOLOMBIA S.A. COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL
5	FINANCIERA ANDINA S.A. COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL
6	FINANCIERA INTERNACIONAL S.A. COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL
7	SERVICIOS FINANCIEROS S.A. COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL
7	SUBTOTAL
27	TOTAL
CORPORACIONES FINANCIERAS	
1	BANCA DE INVERSIÓN BANCOLOMBIA S.A. CORPORACIÓN FINANCIERA
2	CORPORACIÓN FINANCIERA COLOMBIANA S.A.
3	CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL Y SURAMERICANA S.A.
4	JPMORGAN CORPORACIÓN FINANCIERA S.A.
4	SUBTOTAL
31	TOTAL
COMPAÑÍAS LEASING	
1	LEASING BANCOLEX S.A. COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL
2	LEASING DE OCCIDENTE S.A. COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL
3	LEASING DE CRÉDITO S.A. HELM FINANCIAL SERVICES
4	LEASING CORFICOLOMBIANA S.A. COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL
5	LEASING BOLÍVAR S.A. COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL
6	LEASING BANCOLOMBIA S.A. COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL
7	RENTING COLOMBIA S.A.
7	SUBTOTAL
38	TOTAL
COMPAÑÍAS DE SEGUROS	
1	SEGUROS DE VIDA ALFA S.A.
1	SUBTOTAL
39	TOTAL
BOLSA DE VALORES	
1	BOLSA DE VALORES DE COLOMBIA S.A.
1	SUBTOTAL
40	TOTAL
COMISIONISTAS DE BOLSA	
1	FILMTEX S.A. (AVALISTA EMISIÓN SINDICADA-EMISOR)
2	INTERBOLSA S.A. COMISIONISTA DE BOLSA
2	SUBTOTAL
42	TOTAL
COMPAÑÍAS DE INVERSIONES	
1	GRUPO AVAL ACCIONES Y VALORES S.A.
2	INVERSIONES ARGOS S.A.
3	INVERSIONES VALSIMESA S.A.
4	INVERSIONES CC S.A.
5	PORTAFOLIO DE INVERSIONES SURAMERICANA S.A.

ANEXO 1. (cont.)

6	SOCIEDADES BOLÍVAR S.A.
7	SUMINISTROS DE COLOMBIA S.A.
8	SURAMERICANA DE INVERSIONES S.A. SURAMERICANA
9	VALOREM S.A.
10	VALORES SIMESA S.A.
10	SUBTOTAL
52	TOTAL
FONDOS DE PENSIONES Y CESANTÍAS	
1	ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES Y CESANTÍAS PROTECCIÓN S.A.
2	FONDO DE GARANTÍAS DE INSTITUCIONES FINANCIERAS
3	FONDO PARA EL FINANCIAMIENTO DEL SECTOR AGROPECUARIO
3	SUBTOTAL
55	TOTAL
AEROLÍNEAS	
1	AEROVÍAS DE INTEGRACIÓN REGIONAL S.A.
1	SUBTOTAL
56	TOTAL
INDUSTRIALES	
1	BAVARIA S.A.
2	C.I. CONFECCIONES COLOMBIA S.A.
3	CARTÓN DE COLOMBIA S.A.
4	CEMENTOS ARGOS S.A.
5	COLOMBINA S.A.
6	COMPAÑÍA COLOMBIANA DE CERÁMICA S.A.
7	ELECTROPORCELANA GAMMA S.A.
8	ENKA DE COLOMBIA S.A.
9	ETERNIT COLOMBIANA S.A.
10	GASEOSAS POSADA TOBÓN S.A.
11	GRUPO NACIONAL DE CHOCOLATES S.A.
12	INDUSTRIAS METALÚRGICAS UNIDAS S.A.
13	INGENIO RIOPAILA S.A.
14	INGENIO LA CABAÑA S.A.
15	INGENIO CENTRAL CASTILLA S.A.
16	LOCERIA COLOMBIANA S.A.
17	MINEROS S.A.
18	ORGANIZACIÓN DE INGENIERÍA INTERNACIONAL S.A.
19	POLIPROPILENO DEL CARIBE S.A.
20	PLASTIQUÍMICA S.A.
21	PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA S.A.
22	SETAS COLOMBIANAS S.A.
23	TEXTILES FABRICATO TEJICONDOR S.A.
24	SUBTOTAL
79	TOTAL
ALMACENES DE CADENA	
1	ALMACENES CORONA S.A.
2	ALMACENES ÉXITO S.A.
3	CARULLA VIVERO S.A.
3	SUBTOTAL
82	TOTAL
CADENAS DE RADIO	
1	CARACOL TELEVISION S.A.
1	RCN TELEVISIÓN
2	SUBTOTAL
84	TOTAL

ANEXO 1. (cont.)

TELECOMUNICACIONES	
1	COMUNICACIÓN CELULAR S.A.
2	TELFÓNICA MÓVILES COLOMBIA S.A.
2	SUBTOTAL
86	TOTAL
SALUD	
1	CLÍNICA COLSANITAS S.A.
2	CONCESIONARIA TIBITOC S.A. E.S.P.
3	CONCESIONES URBANAS S.A.
4	CONCONCRETO S.A.
5	COOMEVA ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD S.A.
5	SUBTOTAL
91	TOTAL
INSTITUCIONES PÚBLICAS	
1	BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A.
2	CODENSA S.A. E.S.P.
3	ECOPETROL S.A.
4	EDATEL S.A. E.S.P.
5	EMGESA S.A. E.S.P.
6	EMPRESA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE BOGOTÁ E.S.P.
7	EMPRESA DE ENERGÍA DE CUNDINAMARCA S.A. E.S.P.
8	EMPRESA DE ENERGÍA DEL PACIFICO S.A. E.S.P.
9	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BOGOTÁ S.A. ESP
10	EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLIN E.S.P.
11	EPM BOGOTÁ S.A. E.S.P.
12	GENERAR S.A. E.S.P.
13	FINANCIERA DE DESARROLLO TERRITORIAL S.A.
14	INSTITUTO COLOMBIANO DE CRÉDITO EDUCATIVO Y ESTUDIOS TÉCNICOS EN EL EXTERIOR
15	INTERCONEXIÓN ELÉCTRICA S.A. E.S.P.
16	ISAGEN S.A. E.S.P.
17	MUNICIPIO DE MEDELLIN
18	PROMIGAS S.A. E.S.P.
19	SOCIEDAD CONCESIONARIA METRODISTRITO S.A.
20	SOCIEDAD DE ACUEDUCTO ALCANTARILLADO Y ASEO DE BARRANQUILLA E.S.P.
21	SURTIDORA DE GAS DEL CARIBE S.A. E.S.P.
22	TRANSELCA S.A. E.S.P.
22	SUBTOTAL
113	TOTAL