

CAPÍTULO 5

El papel de los Organismos Internacionales y Multinacionales. Las organizaciones privadas y públicas

Andrés Oneto

*Ejecutivo Principal / Dirección de Políticas Públicas
y Competitividad de CAF- banco de desarrollo de América Latina*

Carlos Barsallo

Socio, Riesgo, ética e independencia, Deloitte Consultores, Panamá

1. INTRODUCCIÓN
2. EL PAPEL DE LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES Y MULTILATERALES E IMPORTANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO
 - 2.1. Toolkit de IFDs
 - 2.2. OCDE
 - 2.3. Corporación Interamericana de Inversiones-CII
 - 2.4. Corporación Financiera Internacional-IFC
 - 2.5. CAF-banco de desarrollo de América Latina
 - 2.6. CEPAL
3. EL ROL DE LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS EN EL GOBIERNO CORPORATIVO EN AMÉRICA LATINA
 - 3.1. ¿Quiénes son y qué hacen?
 - 3.2. Un esfuerzo colaborativo
 - 3.3. Historia y evolución del IGCLA
 - 3.4. Algunos logros concretos
 - 3.5. Otras iniciativas privadas
 - 3.6. Alianzas estratégicas con organizaciones privadas claves: los medios de comunicación
4. CONCLUSIÓN

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo del capítulo se analizará la labor de diversos organismos internacionales y multinacionales, así como de las organizaciones privadas y públicas, en la promoción de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo. En primer lugar se describirá el papel que juegan los organismos internacionales, y la importancia que le han dado al Gobierno Corporativo como pieza fundamental para promover el desarrollo, y se describirán las herramientas y actividades que estas organizaciones han venido realizando y difundiendo.

En segundo lugar, se explicará la importancia que tienen las organizaciones privadas en el desarrollo del buen Gobierno Corporativo, con especial énfasis en el nacimiento, desarrollo y evolución de los institutos de Gobierno Corporativo que se han establecido en región, y las actuaciones que realizan, tanto de forma individual como agrupados en una red de institutos de América Latina. Se hará referencia igualmente a otras importantes iniciativas privadas que involucran a empresas y a los medios de comunicación, piezas fundamentales en el desarrollo del buen Gobierno Corporativo.

2. EL PAPEL DE LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES Y MULTILATERALES E IMPORTANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO

A nivel de organismos internacionales y multilaterales que operan en la región, muchos de ellos tienen identificada como parte de su misión el contribuir al desarrollo económico, el crecimiento sostenible de América Latina, así como reforzar las relaciones económicas de los países, tanto a nivel regional como a escala mundial.

En esa línea se ha identificado al Gobierno Corporativo, como una herramienta de ayuda en esta misión pues, a nivel agregado, la adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo por las empresas debe contribuir a la atracción de inversión local e internacional, al reducir riesgos y mejorar la transparencia de la gestión de los recursos. De esta forma, puede ayudar al desarrollo institucional del sistema financiero y del mercado de valores. Finalmente, facilita la supervisión y/o regulación en los sectores que la tienen, contribuyendo con todos estos factores a la competitividad agregada.

De igual manera, a nivel individual y en la medida que sean adecuadamente implementadas, el contar con buenas prácticas de Gobierno Corporativo permite a las empresas atraer y retener capital financiero. Esto debido a los menores costos de monitoreo y menores riesgos relacionados con su gestión. Complementariamente,

permite el establecimiento de acuerdos en mejores condiciones y a mayores plazos con otros grupos de interés, así como una mejor concentración en la generación de valor para la sociedad y sus accionistas.

Es importante destacar que, actualmente, las economías latinoamericanas muestran en general un bajo desarrollo de su sector financiero y, en particular, de sus mercados de capitales. Por su efecto sobre la competitividad y el crecimiento de la región, es necesario avanzar en la creación de condiciones que hagan más atractivos estos mercados para los oferentes de recursos de capital. Por lo tanto, la adopción de marcos regulatorios que incorporen buenas prácticas de Gobierno Corporativo en las empresas de la región es un factor crítico para promover dicho desarrollo. Adicionalmente, y de manera particular para las instituciones financieras de desarrollo (en adelante IFD) a nivel de multilaterales, la promoción del Gobierno Corporativo entre sus clientes directos e indirectos, y la aplicación efectiva en sus procesos de inversión y/o crédito generan importantes beneficios, tales como:

- **Genera valor:** la aplicación práctica de buenas prácticas por parte de las empresas genera oportunidades para administrar de mejor manera los riesgos, creando valor al mejorar la gestión y el acceso al capital.
- **Reduce el riesgo de inversión:** un mejor gobierno de las empresas reduce el riesgo de la IFD en la inversión/crédito
- **Reduce el riesgo reputacional:** las IFDs asumen riesgos reputacionales cuando se involucran en operaciones con un pobre gobierno
- **Desarrollo del mercado de capitales:** mejoras en el Gobierno Corporativo contribuyen al desarrollo del mercado de capitales

En esa línea es que en octubre de 2007, en la ciudad de Washington D.C., 32 IFDs a nivel mundial acordaron implementar la *“Declaración de Intención en Gobierno Corporativo”*¹, y el Grupo de Trabajo de IFDs², como órgano ejecutivo, recibió el mandato de contribuir en el proceso de mejora en la difusión e implementación de la Declaración. Además, se viene trabajando en una nueva versión de la Declaración, a fin de lograr involucrar a más instituciones en la implementación de prácticas de Gobierno Corporativo por parte de las IFDs, tanto con sus oficiales de inversión/crédito como en su relación crediticia con sus clientes.

1. La “Declaración de Intención en Gobierno Corporativo” puede ser consultada en http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/corporate+governance/cg+development+framework/a+corporate+governance+approach+statement+by+development+finance+institutions

2. A la fecha, esta compuesto por 10 instituciones: IFC-Corporación Financiera Internacional, ADB-Banco de Desarrollo Asiático, IsDB-Banco Islámico de Desarrollo, EBRD-Banco Europeo de Desarrollo y la Reconstrucción, BSTDB-Black Sea Trade & Development Bank, IIC-Corporación Interamericana de Inversiones, CDC Group Plc, DEG de Alemania, FMO de Holanda, y CAF- banco de desarrollo de América Latina.

A través de esta iniciativa, se logró que 29 instituciones financieras de desarrollo a nivel mundial, firmaran en septiembre de 2011, en Washington DC, el **"Marco de Gobierno Corporativo para el Desarrollo"** (*Corporate Governance Development Framework*)³, a través del cual se fijan una serie de directrices que buscan:

- Incorporar el Gobierno Corporativo en sus operaciones de inversión mediante la adopción de procedimientos y herramientas en línea con el Marco, realizar evaluaciones de Gobierno Corporativo de sus clientes y desarrollar planes de acción cuando sea apropiado.
- Identificar al personal responsable para la implementación y supervisión del Marco.
- Brindar o procurar capacitación para fortalecer conocimientos sobre Gobierno Corporativo.
- Colaborar con las demás firmantes, compartiendo experiencias y recursos en la capacitación e implementación.
- Reportar anualmente la implementación del Marco.

En este documento las instituciones firmantes muestran su interés por involucrarse en la promoción del Gobierno Corporativo, trabajando en los puntos enumerados anteriormente, de acuerdo a sus capacidades y necesidades, y sin que existan compromisos en términos de plazos o cambios en la estructura de las organizaciones.

Debemos señalar que desde la firma de esta iniciativa se han incorporado 4 nuevas organizaciones, con lo que en la actualidad hay un total de 33 instituciones firmantes. Desde el inicio de actividades, se han llevado a cabo reuniones periódicas de trabajo a fin de desarrollar herramientas prácticas que permitan la aplicación práctica de los compromisos, así como el reporte de los avances en la implementación de los mismos, tal y como se describirá más adelante. A nivel de las organizaciones que operan en la región, los firmantes del acuerdo dentro del grupo de las multilaterales esta CAF-banco de desarrollo de América Latina, IIC y BID, y como bancos de desarrollo locales, encontramos a BANCOLDEX (Colombia), BNDES (Brasil), BICE (Argentina) y NAFIN (México).

Por otra parte, organizaciones como la OCDE, IIC, IFC, CEPAL y CAF, a través de iniciativas individuales o coordinadas, vienen desarrollando diversas actividades y herramientas para fortalecer el Gobierno Corporativo en la región que a continuación detallaremos individualmente:

3. Este documento puede consultarse en http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/corporate+governance/cg+development+framework

2.1. Toolkit de IFDs

Teniendo como base los principios del **Marco de Gobierno Corporativo para el Desarrollo** descrito anteriormente, el Grupo de Trabajo de las IFDs desarrolló una caja de herramientas (*toolkit*) de Gobierno Corporativo para analizar el Gobierno Corporativo de las empresas en las que participan con inversiones patrimoniales o a través de operaciones de crédito.

El *toolkit* está compuesto de una *Matriz de Progresión de Gobierno Corporativo* y un *Cuestionario de Gobierno Corporativo*. La *Matriz de Progresión de Gobierno Corporativo* identifica 5 áreas de gobierno que deben ser analizadas: (i) Compromiso con el Gobierno Corporativo; (ii) Estructura y Funcionamiento del Directorio; (iii) Ambiente de Control y Procesos; (iv) Transparencia y Rendición de Cuentas; y (v) Trato al Accionista Minoritario.

Estas áreas deben ser evaluadas en 4 niveles de cumplimiento: (i) Prácticas básicas de Gobierno Corporativo; (ii) Mejoras hacia un buen Gobierno Corporativo; (iii) Prácticas avanzadas de Gobierno Corporativo; y (iv) Mejores prácticas de Gobierno Corporativo.

La aplicación de la matriz enfatiza la importancia de analizar el progreso y la evolución en la implementación de prácticas de Gobierno Corporativo por parte de las empresas, en lugar de buscar la aplicación de estándares rígidos.

En cuanto al *Cuestionario de Gobierno Corporativo*, se trata de una lista de preguntas básicas para analizar el Gobierno Corporativo de la empresa cliente. Las preguntas están organizadas bajo la estructura de las cinco áreas de la Matriz.

2.2. OCDE

Como ya se ha mencionado en capítulos anteriores de este Estudio, la OCDE es una organización en la que gobiernos de 34 países trabajan conjuntamente atendiendo diversos desafíos planteados por la globalización, siendo los centrales los relacionados a temas económicos, sociales y medioambientales. De igual manera la OCDE ha sido pionera en apoyar a los gobiernos en poner en agenda la importancia de nuevos elementos, como lo es el Gobierno Corporativo. Es así que ha trabajado en principios de Gobierno Corporativo que han sido la base para el desarrollo de otros documentos e iniciativas de difusión, como lo es la Mesa Redonda de Gobierno Corporativo para Latinoamérica.

a) Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE

Los Principios de Gobierno Corporativo son un conjunto de normas y directrices en los que participaron gobiernos nacionales y organizaciones del sector privado. Desde su aprobación en 1999, los Principios de la OCDE se han constituido en la base de iniciativas prácticas llevadas a cabo tanto en países miembros como en países no-miembros de la OCDE y cubren las áreas siguientes:

I. Garantizar la Base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo

“El marco para el Gobierno Corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras”.

II. Los Derechos de los Accionistas y Funciones Clave en el Ámbito de la Propiedad

“El marco para el Gobierno Corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas”.

III. Tratamiento Equitativo de los Accionistas

“El marco para el Gobierno Corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos”.

IV. El Papel de las Partes Interesadas en el Ámbito del Gobierno Corporativo

“El marco para el Gobierno Corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero”.

V. Divulgación de Datos y Transparencia

“El marco para el Gobierno Corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa”.

VI. Las Responsabilidades del Consejo

“El marco para el Gobierno Corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas”.

b) Mesa Redonda de Gobierno Corporativo para Latinoamérica

La Mesa Redonda de Gobierno Corporativo para Latinoamérica⁴ se inició en el año 2000 con el objetivo promover mejoras en el Gobierno Corporativo de la región al generar un espacio que permita el intercambio de experiencias a nivel público y privado, en el que participan representantes de los reguladores, bolsas de valores, inversionistas internacionales, institutos de Gobierno Corporativo, multilaterales y empresarios, entre otros. De igual manera, promover la aplicación de estos principios al nivel de las empresas, a través del Círculo de compañías, del que se tratará más adelante.

En el marco de las actividades de la Mesa Redonda Latinoamericana⁵ sobre Gobierno Corporativo, se han elaborado diversos documentos de trabajo, entre los cuales destacan los siguientes:

- Reporte sobre Transacciones entre Partes Relacionadas.
- Fortaleciendo el Gobierno Corporativo Latinoamericano: El Papel de los Inversionistas Institucionales.
- White Paper sobre Gobierno Corporativo en América Latina.
- Encuesta Sobre el Uso Indevido de Información Privilegiada.
- Logrando Directorios Efectivos: Estudio Comparativo de Marcos de Gobierno Corporativo y Prácticas de Directorios en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Panamá y Perú.
- Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo: Construyendo una Década de Progreso.
- Guía Práctica de Gobierno Corporativo: Experiencias del Círculo de Compañías de Latinoamérica.
- Estudio de Casos de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo.

2.3. Corporación Interamericana de Inversiones-CII

La CII, institución miembro del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), promueve el desarrollo del sector privado en América Latina y el Caribe, con especial atención a las pequeñas y medianas empresas (PYME). La CII está dedicada a mejorar el acceso de las PYME a recursos financieros y asistencia técnica para que amplíen y mejoren sus operaciones, creen empleos y promuevan la sostenibilidad ambiental y social.

4. Ver Capítulo 3 de este Estudio.

5. Información relativa a las reuniones periódicas que se realizan de la Mesa Redonda se puede encontrar en el siguiente link. <http://www.oecd.org/corporate/ca/latinamericanroundtableoncorporategovernance.htm>

El trabajo de la CII en Gobierno Corporativo se divide en dos campos principales:

- **Gobierno Corporativo**, basado principalmente en la metodología enmarcada en el Marco de Gobierno Corporativo para el Desarrollo. La CII forma parte del grupo de trabajo.
- **Gobernanza de empresas familiares**. Desde hace casi 10 años la CII empezó a trabajar de forma estructurada en apoyar a empresas familiares en la creación de estructuras y procesos para apoyar sus sostenibilidad. Es así que se creó el programa FINPYME Family Business, mediante el cual se han organizado más de 15 seminarios de capacitación sobre gobernanza familiar a PYME en más de 10 países latinoamericanos. Se han desarrollado también herramientas específicas para evaluar de manera independiente la propiedad, familia y empresa de las empresas familiares.

2.4. Corporación Financiera Internacional-IFC

IFC es miembro del Grupo Banco Mundial y a nivel de la región viene desarrollando un trabajo que abarca tres países (Colombia, Perú, República Dominicana), que está basado en 4 niveles:

- **Macro**: Desarrollo de eventos de difusión para la generación de conciencia sobre la importancia del Gobierno Corporativo. Esto en alianza con socios locales o regionales.
- **Regulatorio**: Este esfuerzo busca desarrollar o mejorar la regulación o códigos país (*soft law*) en Gobierno Corporativo, de la mano con los organismos reguladores locales, así como apoyar en el fortalecimiento de dichos organismos, a través de talleres de formación.
- **Mercado**: el foco de esta actividad está en establecer o apoyar a organizaciones ya existentes que estén relacionadas con el Gobierno Corporativo, como lo son institutos de directores, cámaras de comercio, centros de arbitraje, etc. El objetivo es apoyar a estas organizaciones a que sean sostenibles en la provisión de servicios relacionados al Gobierno Corporativo.
- **Compañías**: Consultorías directas a empresas, a través de diagnósticos e implementaciones, así como proveyendo de capacitación a los miembros del directorio.

De igual manera, lleva a cabo esfuerzos puntuales en atención a la demanda puntual del resto de países de la región, así como actividades que complementen a iniciativas ya en marcha apoyadas por el IFC: Círculo de Compañías, IGCLA y la Mesa Redonda de Gobierno Corporativo.

2.5. CAF-banco de desarrollo de América Latina⁶

Teniendo como pilares de su misión el desarrollo sostenible y la integración regional, CAF es consciente que el Gobierno Corporativo es una condición necesaria para alcanzar un desarrollo alto, sostenible y de calidad. En esa línea, ha estructurado el Programa de Gobierno Corporativo, con el objetivo de apoyar la adopción de buenas prácticas en la región, mediante actividades que permitan difundir herramientas, casos de éxito, tanto para empresas del sector privado como público. El programa se implementa en alianza estratégica con diversas instituciones, agrupaciones empresariales, gubernamentales y otras organizaciones especializadas de la región.

A la fecha, CAF ha logrado acumular una importante experiencia, sostenida mediante:

- 1) **Generación de Conocimiento:** Aportes conceptuales y herramientas, como son la redacción y publicación de estándares y guías sobre Gobierno Corporativo para las empresas, algunos de los cuales fueron descritos con detalle en el capítulo 3 de este Estudio: <http://gc.caf.com/pubs.asp?idp=14>
 - Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo
 - Lineamientos para el Buen Gobierno Corporativo de las Empresas del Estado
 - Cartilla: Gobierno Corporativo: lo que todo empresario debe saber
 - Manual de Gobierno Corporativo para empresas de capital cerrado
 - Lineamientos de Gobierno Corporativo para las PyME y empresas familiares
 - Gobierno corporativo y desarrollo de mercados de capitales en América Latina
 - Gobierno corporativo y determinación de riesgos en instrumentos de deuda
 - La importancia del Gobierno Corporativo en empresas de propiedad del estado
 - Gobernanza corporativa y desarrollo de mercados de capitales en América latina
 - Gobierno corporativo y determinación de riesgos en instrumentos de deuda
 - Plataforma E-Learning en Gobierno Corporativo para instituciones financieras
- 2) **Difusión de experiencias y conocimiento:** Realización de foros y eventos, diseño y publicación de material de sensibilización y apoyo a programas de capacitación.
- 3) **Implementaciones efectivas:** Puesta en práctica de casos piloto de implementación de buenas prácticas en diferentes tipos de empresas (de manera directa un total de 38 empresas públicas y privadas y de manera indirecta en más de un centenar de empresas).

6. Para más información acerca de la actividad de CAF, pueden consultar el Capítulo 3 de este trabajo.

Empresas Privadas	País
Tahuamanu	Bolivia
Bancosol	Bolivia
Banco Económico	Bolivia
MAC	Colombia
Coéxito	Colombia
Seguros Bolívar	Colombia
NIRSA	Ecuador
Banco Solidario	Ecuador
Ecoelectric	Ecuador
Graña y Montero	Perú
COPEINCA	Perú
El Comercio	Perú
Bolsa de Valores de Lima	Perú
Ajegroup – Grupo Embotellador ATIC	Perú
Electricidad de Caracas	Venezuela
Banco Caribe	Venezuela
Corporación KCP	Venezuela

Empresas Estatales	País
Fábrica Nacional de Cemento S.A.	Bolivia
EMEVERDE	Bolivia
Aguas del Cesar	Colombia
Aguas del Magdalena	Colombia
EMCALI	Colombia
Empresa Eléctrica de Quito	Ecuador
Empresa Metropolitana de Asea-EMASEO	Ecuador

Empresas Estatales	País
Empresa Metropolitana de Agua Potable-EMAAP	Ecuador
Empresa Metropolitana de Movilidad-EMMOP-Q	Ecuador
Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico-EDEC EP	Ecuador
Empresa Pública Municipal de Aseo de Cuenca-EMAC EP	Ecuador
Rocafuerte Seguros S.A.	Ecuador
Ferrocarriles del Ecuador Empresa Pública-FEEP	Ecuador
Petroperú	Perú
Sedapal	Perú
Banco de la Nación	Perú
Electroperú	Perú
Cajas Municipales de Ahorro y Crédito-CMAC PIURA	Perú
Cajas Municipales de Ahorro y Crédito- CMAC ICA	Perú
Fondo MIVIVIENDA S.A.	Perú
Agrobanco	Perú

Con respecto a las herramientas y materiales, para efectos de este documento, cabe hacer mención especial a dos de ellos: los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo, y la Plataforma E-Learning en Gobierno Corporativo para instituciones financieras.

a) Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo

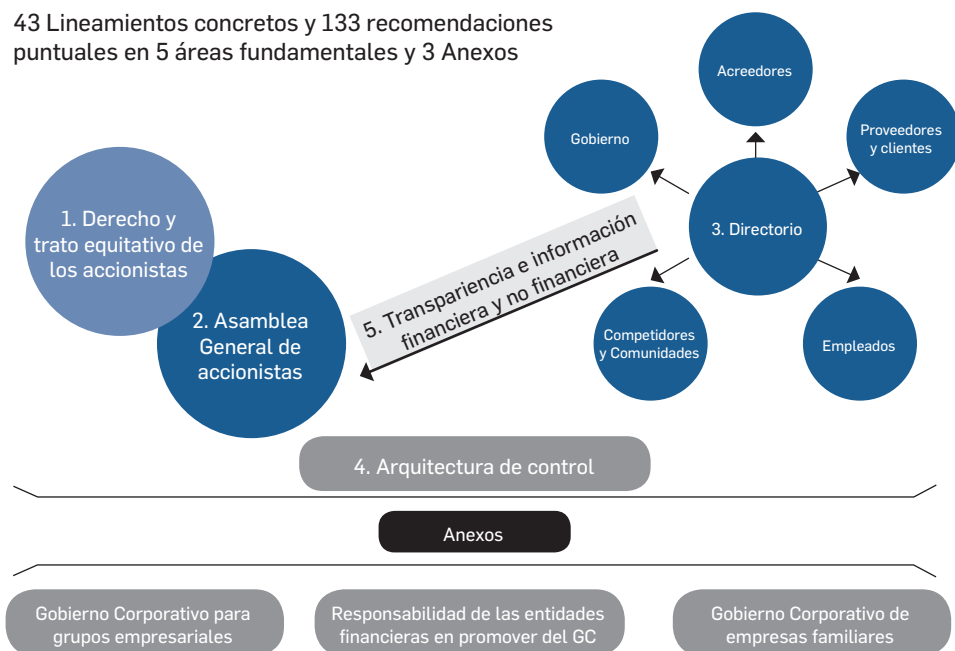
El objetivo de los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo (en adelante LCLGC) es poner a consideración de las empresas de la región, operadores de los mercados de capital, y responsables de políticas públicas, un conjunto de guías básicas que constituyen las bases para el buen Gobierno Corporativo de las empresas. Esta revisión profunda se lleva a cabo a casi 10 años de su primera edición, de lo que en su momento fueron los *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo*.

Esta nueva edición tomó en cuenta varios factores entre los que destacan la crisis financiera global de 2008, un conflicto ético que ha antepuesto intereses personales en

oposición a los de la empresa y de sus accionistas en el mediano plazo, la experiencia práctica adquirida por CAF en este periodo, así como la necesidad de ampliar el alcance de los lineamientos, desde un ámbito andino a uno latinoamericano, como un reflejo del carácter regional que CAF tiene a la fecha, como banco de desarrollo de América Latina.

Los LCLGC promueven la implementación material y efectiva, vía normas internas (estatutos, reglamentos, códigos, acuerdo de accionistas, etc.), a través de un modelo de gobierno dinámico, mediante implementaciones graduales. Esto implica una adhesión por parte de todos los estamentos y miembros de la organización, desde los accionistas hasta los empleados, impulsando un cambio sustancial en la cultura de la institución. El documento cuenta con 43 lineamientos que representan grandes principios de Gobierno Corporativo y 133 recomendaciones concretas que permiten materializar el alcance de los Lineamientos de una manera práctica y eficaz para las empresas.

43 Lineamientos concretos y 133 recomendaciones puntuales en 5 áreas fundamentales y 3 Anexos



Los Lineamientos están distribuidos en 5 áreas clave y 3 anexos:

- I. **Derechos y Trato Equitativo de Accionistas:** el reconocimiento de los derechos de los accionistas y los mecanismos para su ejercicio es uno de los temas más relevantes desde la perspectiva de Gobierno Corporativo, en consecuencia, los

- accionistas deberían tener reconocidos unos derechos de propiedad y los mecanismos para su ejercicio
- II. **Asamblea General de Accionistas:** como órgano supremo y soberano de una sociedad debe tener competencias que le permitan un control efectivo de la marcha de la sociedad, y por consiguiente de la actuación del Directorio y la Alta Gerencia.
 - III. **El Directorio:** órgano clave para la definición de la orientación estratégica de la empresa, además de las funciones de supervisión y control.
 - IV. **Arquitectura de control:** concepto integral, que aglutina todo lo que tiene ver con la materia de ambiente de control, gestión de riesgos, sistemas de control interno, información y comunicación, y monitoreo.
 - V. **Transparencia e información financiera y no financiera:** principio fundamental que reclaman tanto los accionistas de una sociedad, como el conjunto del mercado, grupos de interés (*stakeholders*) y otros terceros interesados.

En cuanto a los anexos son los siguientes:

- a) **Grupos empresariales:** sección que se incluye en respuesta a la creciente y significativa influencia en el quehacer económico de los grupos económicos, así como su progresiva consolidación y participación en los mercados financieros de la región. Los grupos empresariales se enfrentan a desafíos propios en términos de Gobierno Corporativo, dado el aparente contraste entre su unidad económica, derivada de la búsqueda de un objetivo común como grupo y su pluralidad jurídica, al estar compuestos por distintas empresas independientes.
- b) **Responsabilidad de las entidades financieras en la promoción del Gobierno Corporativo:** aunque sea de forma heterogénea, los mercados de capitales, los organismos multilaterales, las agencias de calificación de riesgo, y los inversionistas institucionales consideran el Gobierno Corporativo en la determinación del nivel de riesgo de las empresas. Sin embargo, su ámbito de actuación queda limitado a empresas listadas o empresas de gran tamaño, y excluye al grueso de empresas de la región. Esto implica que las entidades financieras podrían —y tal vez deberían valorar el riesgo de gobierno de sus clientes de activo, dentro de sus metodologías de análisis de crédito. En esa línea, CAF ha sido pionera en la región en la elaboración de una *Guía Práctica para la Valoración del Riesgo de Gobierno de Empresas*. Esta guía constituye una herramienta que CAF pone a disposición de cualquier entidad bancaria interesada, de forma que comiencen a valorar el riesgo de gobierno de sus clientes del activo y, consecuentemente, se conviertan en actores para la promoción efectiva del Gobierno Corporativo en las empresas, a fin de contar con una mejor administración del riesgo de sus clientes y, por tanto, reducir su propio grado de exposición al riesgo de gobierno de los mismos.

- c) **Empresas familiares:** mediante el Gobierno Corporativo se persigue proteger a la empresa, a través de un conjunto de instrumentos concretos, de las turbulencias que pueden originarse a nivel familiar, derivadas tanto de la sucesión y transición generacional, como de otras situaciones vinculadas con la relación entre la familia y la empresa.

Con respecto a su aplicabilidad, y siempre bajo el esquema de la autorregulación, esta depende de la libre y autónoma decisión de las empresas, los LCLGC sí consideran la incorporación de otros agentes que promuevan su aplicación en las empresas: (i) entes financiadores; (ii) organismos reguladores; y (iii) supervisores.

Finalmente debe indicarse que los LCLGC han sido la base para la elaboración de códigos país en la región, como lo ha sido el caso de Colombia y la actualización del código en Perú.

b) E-Learning en Gobierno Corporativo para instituciones financieras

La plataforma de E-Learning es una herramienta de capacitación en Gobierno Corporativo desarrollada por CAF, bajo los lineamientos del Toolkit de Gobierno Corporativo de las IFDs anteriormente mencionado. A través de la misma los oficiales de crédito de las instituciones financieras pueden familiarizarse con los conceptos básicos de Gobierno Corporativo y las herramientas desarrolladas, y ser capacitados en aspectos claves relacionados al Gobierno Corporativo, y su relevancia en el proceso de evaluación crediticio.

2.6. CEPAL

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) es una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas, que se fundó para contribuir al desarrollo económico de América Latina, coordinar las acciones encaminadas a su promoción y reforzar las relaciones económicas de los países entre sí y con las demás naciones del mundo.

CEPAL, en alianza con CAF, desde el 2008 ha trabajado con el objetivo de profundizar en el tema del Gobierno Corporativo en América Latina y sus efectos en el desarrollo y crecimiento de los mercados de capital. De esta manera, ambos organismos trabajaron de manera conjunta en el estudio "*Gobernanza corporativa y desarrollo de los mercados de capitales en América Latina*", cuyo objetivo fue analizar el marco regulatorio relacionado con los principios de Gobierno Corporativo en la región.

Posteriormente se editó un segundo documento, en el que se incorporó el BID, "*Gobierno corporativo en el Brasil, Colombia y México: La determinación del riesgo en la emisión de instrumentos de deuda corporativa*", que busca analizar de manera puntual el

papel del Gobierno Corporativo en la emisión de títulos de deuda en América Latina. Esto, teniendo en cuenta que el crecimiento sostenido de la emisión de títulos de deuda corporativa de los últimos años abre una gran oportunidad de financiamiento para la expansión empresarial en los países de la región, incluyendo tanto a las grandes como a las medianas empresas. La aplicación de esos estándares tiene como objetivo elaborar un diagnóstico, con fines preventivos, sobre lineamientos relevantes en la emisión de títulos de deuda que deberían cumplir los órganos de Gobierno Corporativo de una empresa emisora, mediana o grande, a fin de transparentar efectivamente los riesgos inherentes a dichas emisiones y lograr disminuirlos.

El marco metodológico propuesto en el documento se centra en la determinación de la factibilidad de aplicar los estándares de Gobierno Corporativo definidos en la matriz a las trece empresas seleccionadas de los tres países que cubre el estudio (Brasil, Colombia y México). Este ejercicio permite evaluar los procesos y mecanismos de generación y transmisión de información interna, identificar una estructura que evite el conflicto de intereses entre los ejecutivos y los comités corporativos y, por último, mejorar los mecanismos de cumplimiento internos y las operaciones externas de las empresas para acotar los riesgos de emisión. Los treinta y nueve estándares se encuentran agrupados en las siguientes categorías:

- Papel del Directorio
- Estructura del Directorio
- El presidente del Directorio
- Selección de directores
- Los directores externos
- Los directores internos
- Los comités corporativos:
 - comité de auditoría
 - comité de inversiones en activos financieros
 - comité de financiamiento corporativo
 - comité de riesgos

Como complemento a este documento, en 2014 se trabajó en la elaboración del tercer documento de la serie "*Gobernanza Corporativa en Chile y Perú: la Determinación del Riesgo en la Emisión de Instrumentos de Deuda Corporativa*" en el que además de CEPAL, CAF y BID, se contó con el apoyo de la OCDE. En este documento, además de continuar midiendo la calidad del Gobierno Corporativo en relación a la emisión de deuda en compañías de dos nuevos países (Chile y Perú), se pasó a analizar la importancia de nuevos agentes relevantes: inversionistas institucionales, bancos de inversión (como *underwriters*), y agencias de calificación. Con eso, se espera alcanzar un análisis más completo del papel del Gobierno Corporativo en el desarrollo del mercado de emisión de deuda.

3. EL ROL DE LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS EN EL GOBIERNO CORPORATIVO EN AMÉRICA LATINA

El libro blanco sobre Gobierno Corporativo en América Latina elaborado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2004) específicamente recomienda:

"Mejoramiento de Capacidades; Educación de los Directores:

129. Los directores deberán ser incentivados a obligarse a un entrenamiento inicial y continuo, que les permita mejorar sus capacidades para desempeñarse de una manera profesional en sus funciones en el directorio.

130. Los representantes del sector corporativo, en asociación con otras partes interesadas, tales como bolsas de comercio, grupos de inversión, etc., deberían incentivar y participar en el diseño y difusión de programas de entrenamiento, para promover el profesionalismo y la capacidad de los directores. Dichos programas proporcionados por institutos de directores, asociaciones de comercio, instituciones académicas y otras, pueden contribuir al desarrollo de una cultura de profesionalismo para los directores.

131. Los programas de calidad para educación de directores, ya sean impartidos por institutos de directores, asociaciones de comercio, escuelas de negocios u otros educadores profesionales, juegan un rol clave en la creación de capacidades, incrementando el pool de directores calificados e independientes, para servir en los directorios de las compañías latinoamericanas. América Latina está en una etapa de reconsideración y de cambio en la concepción del rol de los directorios. Una participación más activa en la capacitación de directores por parte de directores de compañías experimentados y ejecutivos principales, puede ser de gran ayuda para dirigir la discusión hacia objetivos prácticos y más elaborados y para acelerar la adopción de las mejores prácticas por parte de las compañías."⁷

La evolución del Gobierno Corporativo en América Latina se ha visto positivamente influenciada por las iniciativas y esfuerzos de organismos privados que han surgido en la última década.

Especial mención merecen los llamados institutos de Gobierno Corporativo, conocidos también en algunas jurisdicciones como institutos de directores. Estas organizaciones privadas han sido descritas como "*actores bastante recientes en el panorama de Gobierno Corporativo en América Latina*"⁸ los cuales han tomado importantes iniciativas de promoción de buen Gobierno Corporativo, incluyendo creación de conciencia, fijación de estándares, entrenamiento de directores y desarrollo de mecanismos para

7. Disponible en <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/22368983.pdf>

8. *The Latin American Corporate Governance Roundtable. Building on a Decade of Progress*. 2010. Página 10

ayudar a los mercados a evaluar la calidad del Gobierno Corporativo de los emisores de valores de una manera más efectiva.

3.1. ¿Quiénes son y qué hacen?

En el capítulo tercero de esta obra colectiva se hace una detallada descripción de organismos privados que hacen una labor importante en materia de Gobierno Corporativo en Iberoamérica⁹. Es por ello que en esta sección se complementa la información con un análisis del rol de estos organismos privados basado en experiencias y participación en sus actividades.

En la región Latinoamericana existen formalmente los siguientes institutos:

- Instituto Argentino para el Gobierno Corporativo (IAGO)
- Instituto Brasileiro de Governanca Corporativa (IBGC)
- Instituto de Gobierno corporativo de Costa Rica (IGC-CR)
- Centro de Gobierno Corporativo y Desarrollo de Mercados de Chile (CGC&DM)
- Bolsa de Valores de Quito de Ecuador (BGC)
- Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo de México (CEGC)
- Instituto de Gobierno Corporativo de Panamá (IGC-P)
- Asociación de Empresas Promotora del Mercado de Capitales de Perú (Procapitales)

Han surgido por diferentes motivos los cuales se pueden agrupar, con fines de estudio, en dos grupos:

- 1) Los que han surgido como respuesta del sector privado a iniciativas en materia de Gobierno Corporativo generadas desde el sector público¹⁰.
- 2) Los que han surgido como positiva imitación e inspiración en institutos de la región, fenómeno que se ha extendido gracias a la vital coordinación y colaboración de organismos internacionales, tales como la Corporación Financiera Internacional, Banco Mundial y Foro Global de Gobierno Corporativo. Se produce el llamado efecto manada: grupos privados ven positiva la labor efectuada en otros mercados y buscan replicar en su jurisdicción.

9. En el Capítulo 3 “15 años de Gobierno Corporativo en Iberoamérica. Líneas Generales de su nacimiento y evolución” se presenta una lista descriptiva de los Institutos de Gobierno Corporativo de Iberoamérica, mientras que en este epígrafe se realiza un análisis basado en la experiencia y participación en las actividades propias de los Institutos de Gobierno Corporativo.

10. Es la práctica privada conocida de responder con el llamado “*soft law*” que busca en ocasiones evitar que se produzcan imposiciones vía normas legales o reglamentarias de carácter obligatorio.

No siempre es fácil, y prueba de ello es que en la última década no ha sido posible la creación de institutos de Gobierno Corporativo en todos los países de Iberoamérica, por más que se ha intentado. No obstante el esfuerzo realizado ha sido ampliamente exitoso, como lo demuestra la cantidad de institutos existentes.

Además de las recomendaciones del libro blanco sobre Gobierno Corporativo de la OCDE, cuando se han efectuado evaluaciones a la situación concreta del cumplimiento de Gobierno Corporativo en países de la región que se han sometido voluntariamente a estas evaluaciones, se ha considerado y recomendado, con acierto, que las empresas en América Latina necesitan directorios cada vez más profesionales, formados por directores que tengan un conocimiento más que suficiente de sus deberes fiduciarios como directores, como lo son el deber de cuidado y el deber de lealtad.

Obtener este conocimiento de forma regular y estructurada, no es ni fácil, ni evidente. Por ello se ha sugerido que los directores bien pueden beneficiarse de la participación activa en institutos de directores o institutos de Gobierno Corporativo en los cuales puedan, entre otras cosas, compartir experiencias con colegas directores, al mismo tiempo que se forman y capacitan sobre sus importantes deberes fiduciarios.

A esta conclusión se ha llegado en varios de los Reportes de Observancia de Estándares y Códigos (ROSC, por sus siglas en inglés) que lleva acabo el Banco Mundial sobre el cumplimiento de los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE que se han efectuado en América Latina, a solicitud de los propios países evaluados.

Brasil, Chile, Colombia, México, Panamá, Perú y Uruguay se han sometidos a evaluaciones ROSC sobre Gobierno Corporativo. En el caso de Panamá, se efectuó en el año 2004 y una de las siete recomendaciones que contiene la evaluación fue precisamente: *"la creación de una organización para entrenamiento de directores ayudaría a aumentar el profesionalismo del director¹¹, con entrenamiento proporcionado (en base a unos honorarios) y en adición representa una fuerza motivadora para el Gobierno Corporativo, proporcionando datos para futuras reformas."*¹²

Así se da en el caso de Panamá, con el impulso del regulador del mercado de valores y la colaboración del sector privado a la creación del Instituto de Gobierno Corporativo de Panamá¹³.

11. Panamá presenta el caso general de que la legislación societaria general permite que un director sea una persona jurídica.

12. Report on the observance of standards and codes (ROSC). Corporate Governance Country Assessment. Panama. Junio 2004. Página 15. Disponible en http://www.worldbank.org/ifa/rosc_cg_pan.pdf

13. Barsallo, Carlos. Un instituto de Directores para Panamá. La Prensa, Panamá, 10 noviembre de 2006 Disponible en <http://mensual.prensa.com/mensual/contenido/2006/11/10/hoy/opinion/791357.html>

3.2. Un esfuerzo colaborativo

La creación de estos institutos privados es el mejor ejemplo de un círculo virtuoso en el cual se puede observar la participación de numerosos actores y organismos que, progresivamente, han generado las condiciones para el establecimiento de espacios y organizaciones del sector privado que puedan contribuir, ya sea con la creación de conciencia sobre la importancia y ventajas del Gobierno Corporativo, en aquellas jurisdicciones donde el tema es aún incipiente¹⁴, hasta la formación y capacitación profesional de directores para suplir la cada vez mayor demanda del mercado, en particular, pero no de forma exclusiva, por los denominados directores independientes.

Despertado el interés, en la mayoría de los casos por situaciones acaecidas en el ámbito empresarial, y que acaparan la atención de la comunidad de negocios (por ejemplo, fraudes y escándalos financieros), gremios tales como cámaras de comercio, asociaciones de ejecutivos de empresas, asociaciones de bancos, grupos de profesionales de servicios, tales como contadores, auditores y consultores y líderes empresariales con visión, entre otros, se han organizado y han establecido institutos de Gobierno Corporativo en la mayoría de los países de América Latina.

Con la creación de estos institutos las motivaciones han sido diversas, así como los objetivos y fines a alcanzar. Se va desde poder lograr tener cierto grado de control en la agenda del tema, en caso de que el mismo presente una influencia marcadamente regulatoria, hasta la promoción publicitaria, por medio de un sello de calidad que pueda dar la pertenencia a estos institutos, pasando por el ofrecimiento directo de bienes (software, por ejemplo) y servicios, de consultoría sobre Gobierno Corporativo para las empresas.

En menor grado —aun cuando es altamente necesaria en la región— se observa una agenda puramente investigativa, de estudio del tema/problema, análisis, planteamiento de planes de acciones y soluciones¹⁵. Esta tarea se encuentra mayormente pendiente, pero en evolución, para poder estudiar con mayor profundidad el tema del Gobierno Corporativo desde aspectos locales y propios de la región y de cada país en particular, y no estar sometidos a los estudios, análisis y soluciones de problemas y realidades ajenas a la idiosincrasia y necesidades autóctonas. En aquellas jurisdicciones en las cuales se ha alcanzado un mayor desarrollo, es producto de alianzas estratégicas con universidades privadas y/o centros de investigación.

14. Por ejemplo, El Salvador y Bolivia no cuenta formalmente con Institutos de Gobierno Corporativo, no obstante han participado en la red de institutos de Gobierno Corporativo de Latinoamérica en calidad de invitados.

15. En esta área destacan particularmente los institutos de Chile, México y Brasil.

Lo anterior no es de extrañar dado que, como hemos señalado, el tema del Gobierno Corporativo en general surge como una reacción a escándalos financieros de los cuales Latinoamérica no ha escapado. Igual, y es lógico esperarlo, es de forma reactiva y no proactiva que se da el surgimiento de mucho de los institutos de Gobierno Corporativo de la región.

Como elemento catalizador en este círculo virtuoso se observa que los países han optado por el trabajo coordinado en materia de institutos de Gobierno Corporativo, y para ello ha servido enormemente la labor del Foro Global de Gobierno Corporativo del Banco Mundial.

Con el aporte de consultores internacionales especialistas se ha logrado encarrilar las entusiastas iniciativas de personas u organizaciones en cada país de la región para formar así una Red de Institutos de Gobierno Corporativo de América Latina (IGCLA)¹⁶. El IGCLA *"es un organismo que reúne a once Institutos de Gobierno Corporativo de Latinoamérica con el objetivo de promover la implementación de buenas prácticas corporativas en general y mejorar las prácticas propias de cada instituto en particular. Esta red busca estandarizar determinados conocimientos comunes sobre Gobierno Corporativo de la región. Además, provee un espacio en el cual se comparten experiencias y desafíos por parte de todos los miembros para así enriquecer el debate. Mediante la investigación, la recopilación de información y su posterior difusión, IGCLA procura velar para que las prácticas corporativas estén atravesadas por sólidos ejes de transparencia, ética, sustentabilidad y responsabilidad corporativa.*

*Por último, IGCLA se propone concientizar y educar a la comunidad empresarial, abrir el diálogo y el intercambio de experiencias y conocimientos útiles que engloben a toda la región para construir lazos entre los distintos países"*¹⁷.

3.3. Historia y evolución del IGCLA¹⁸

En el año 2009, el Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) solicitó la reunión de varios institutos de Latinoamérica en Santiago de Chile durante la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo. Es así como, junto con el apoyo del Foro Global de Gobierno Corporativo (GCGF por sus siglas en inglés) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), se realizó una presentación de cada uno de los institutos y se intercambiaron ideas, conocimientos y experiencias sobre el manejo y la coordinación de los institutos de Gobierno Corporativo. En

16. <http://www.igcla.net/>

17. Red de Institutos de Gobierno Corporativo de América Latina. Newsletter No. 1- Mayo 2011.

18. En este Capítulo se efectúa un análisis de la razón de ser del IGCLA y explicación del efecto de sus principales actividades.

mayo de 2010, el Foro Global de Gobierno Corporativo invitó a 11 instituciones de Latinoamérica a participar de la II Reunión de Institutos en la ciudad de Panamá, donde el Instituto de Gobierno Corporativo de Panamá actuó como anfitrión, y el Foro y la OCDE como moderadores. En este encuentro se dialogó sobre las características de cada uno de los institutos, sus innovaciones, sus éxitos y el futuro del Gobierno Corporativo en la región. Por otra parte, en esa oportunidad los institutos participantes solicitaron al Foro que les brindara su apoyo en la constitución de una Secretaría Ejecutiva para una Red Latinoamericana de Institutos con el objetivo de intercambiar experiencias y promover buenas prácticas de Gobierno Corporativo para alcanzar la sustentabilidad de cada institución.

En octubre de 2010, se celebró la III Reunión de Institutos durante la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo coordinada por el Foro, la OCDE y la Corporación Financiera Internacional (IFC) en Río de Janeiro, Brasil. En la misma se acordó constituir tres grupos de trabajo: desarrollo de la página web; elaboración de un reglamento de la red; y confección de una encuesta estandarizada de Gobierno Corporativo.

El apoyo de organismos internacionales y consultores con experiencia ha sido fundamental. El mismo se ha dado desde el aspecto económico, el establecimiento de los llamados planes de negocio de los institutos, hasta la coordinación operativa de sus reuniones de trabajo periódicas.

El influjo de las mesas redondas latinoamericanas de Gobierno Corporativo organizadas por la OCDE ha permitido aprovechar sinergias y mantener en cierta forma unida y cohesionada la red del IGCLA.

Estas mesas redondas han jugado un papel clave en el apoyo a países de América Latina para avanzar prioridades tales como:

- Mejorar el impacto del inversionista institucional en materia de Gobierno Corporativo.
- Mejorar la efectividad de las juntas directivas;
- Mejorar el cumplimiento;
- Desarrollar códigos de Gobierno Corporativo y
- Promover la implementación de una variedad de buenas prácticas por medio del apoyo a institutos de Gobierno Corporativo locales.

Los institutos de Gobierno Corporativo han jugado a su vez un papel importante en las mesas redondas, ya que han sido copromotores de las mismas y además proporcionan información de alta calidad para las discusiones que se dan en estas reuniones.

El beneficio obtenido por los institutos ha sido también evidente, ya que les ha permitido entrar directamente en contacto en discusiones más amplias a nivel regional en materia del marco de políticas de Gobierno Corporativo, así como con prácticas propuestas para consideración por reguladores y otros que establecen políticas y que participan en las reuniones cada año.

3.4. Algunos logros concretos

Se han logrado resultados tangibles y de beneficio colectivo. Por ejemplo, existen publicaciones periódicas y especiales. A destacar la obra colectiva: **Gobierno Corporativo en Latinoamérica 2010-2011** publicación del IGCLA¹⁹ y del Foro Global de Gobierno Corporativo, valiosa obra que incluye un estudio del estado del Gobierno Corporativo en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, México, Panamá y Perú.

Otra obra de gran valía es la **Guía de recursos de Gobierno Corporativo Latinoamericana 2012**. La misma documenta los recursos pertinentes a América Latina en general, así como a los países específicos que pertenecen a la red de IGCLA²⁰.

En cuanto a actividades, cada instituto ha venido desarrollando eventos sobre Gobierno Corporativo en sus respectivos países, logrando su mejor entendimiento y promoción. Pueden destacarse los primeros congresos nacionales e internacionales sobre Gobierno Corporativo en cada uno de los países miembros del IGCLA²¹.

Aun cuando son muy valiosas las contribuciones anteriores, el aporte más significativo de ciertos institutos ha consistido en la capacitación y educación de directores, destacándose particularmente el Instituto Brasileiro de Governanca Corporativa (IBGC). En efecto, el IBGC ha mostrado los resultados más relevantes de la región en materia de educación a directores. En el año 2012 su oferta de cursos incluyó:

- 49 cursos abiertos al público para 1.211 estudiantes, con 966 horas de clases.
- 26 cursos a empresas para 869 estudiantes, con 381 horas de clase.
- 64 horas de cursos de director de junta directiva.
- 16-24 horas cursos para empresas familiares.
- Programas de concienciación para cooperativas financieras y médicas.

19. Disponible en http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/53419f004e478357b616be7a9dd66321/Gobierno_Corporativo_en_Latinoamerica_2010-11.pdf?MOD=AJPERES

20. Disponible en http://www.gcgf.org/wps/wcm/connect/b9f17e804f76c064ab0aef0098cb14b9/ICGLA_Guide_2012.pdf?MOD=AJPERES

21. En este sentido Colombia, Panamá y Costa Rica han venido desarrollando mayor actividad en materia de congresos y ciclos de conferencias sobre Gobierno Corporativo. El Instituto Brasileiro de Governanca Corporativa es sin duda el referente en este y otros aspecto.

- Programas de un día de educación continua en temas como compensación ejecutiva, administración de riesgo, reuniones de directorios, secretario de la junta directiva, etc.
- Programa de Curso basado en web.
- Webinar de una hora con instructores en temas seleccionados²².

Recientemente varios miembros de institutos de Gobierno Corporativo de la región, tomaron el primer curso en español de entrenando a los entrenadores para la formación de capacitadores en temas de Gobierno Corporativo, específicamente, en materia del juntas directivas. El curso tuvo lugar en Ciudad de Panamá el 12 y 13 de junio de 2014 y participaron personas provenientes de Ecuador, Colombia, Venezuela, República Dominicana, Chile y Panamá. Se ha procedido con el cuidado necesario de primero formar a los capacitadores, lo cual ha permitido crear una primera generación o grupo de facilitadores/capacitadores en materia de Gobierno Corporativo. Luego se espera que estas personas, a su vez, capaciten a un importante número de personas sobre el rol y deberes de un director. Con ello se ayuda a suplir la creciente demanda por directores cada vez más profesionales que se observa en América Latina²³.

Los institutos juegan también un papel, cuyo grado difiere de acuerdo a su grado de influencia en cada país, en el establecimiento de la regulación y las políticas públicas en materia de Gobierno Corporativo. Algunos han optado por favorecer y promover el Gobierno Corporativo por medio de autorregulación, promoviendo guías de prácticas de buen Gobierno Corporativo, de adopción voluntaria. Otros, los menos, participan en iniciativas de carácter normativo, y por tanto obligatorias y reformadoras del derecho corporativo base.

3.5. Otras iniciativas privadas

Los institutos de Gobierno Corporativo no son las únicas iniciativas privadas que se han generado en América Latina. Otra importante iniciativa la encontramos en el Círculo de compañías de la mesa redonda latinoamericana de Gobierno Corporativo, surgida con motivo de las mesas redondas que viene celebrando la OCDE en América Latina desde el año 2000.

Con un denominador común de promover el Gobierno Corporativo en la región, el Círculo de compañías se diferencia en numerosos aspectos de los institutos de Gobierno Corporativo. Entre algunos podemos destacar: su conformación y membresía. El Círculo de compañías tiene una membresía marcadamente distinta, al estar compuesto

22. Viegas, Leonardo, Director, IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, How to improve director education: The Brazilian experience. Ciudad de Panamá 23 de enero de 2014

23. Ver <http://barsallocarlos.blogspot.com/2014/06/la-prensa-valor-razonable-capacitacion.html#!/2014/06/la-prensa-valor-razonable-capacitacion.html>

por empresas comerciales cuyos valores accionarios cotizan en bolsa, y que son fieles creyentes y estandartes que tener buen Gobierno Corporativo agrega valor a las empresas y a sus accionistas. Los institutos de Gobierno Corporativo, son en su gran mayoría asociaciones sin fines de lucro, con personería jurídica concedida por las autoridades gubernamentales del respectivo país.

El Círculo de compañías fue establecido en 2005 por la Corporación Financiera Internacional y la OCDE ha pedido de la mesa redonda, y ha contado desde entonces con fondos y apoyo del Foro Global de Gobierno Corporativo. El Círculo de Empresas fue fundado por compañías cuyos títulos se cotizan en bolsas locales e internacionales, con una sólida presencia y una impecable reputación en sus mercados de capitales. En el 2010, el Círculo se amplió abarcando un grupo más diverso de compañías que incluye algunas empresas cerradas. En la actualidad, está formado por 19 empresas de América Latina que han demostrado liderazgo en promover y poner en práctica mejoras en el Gobierno Corporativo en la región. Son empresas que tienen presencia significativa y alta reputación en sus mercados de capitales.

Se inició con 8 empresas (Buenaventura, Argos, CCR, CPFL, Natura, NET, Suzano y Ultrapar) y, en la actualidad, lo componen: Los Grobo (Argentina); Algar, Bematech, Brazil Foods, CCR, CPFL, Embraer, Marcopolo, Natura y Ultrapar (Brasil); Argos, Carvajal e ISA (Colombia); Florida Ice & Farm Co. (Costa Rica); Banco Compartamos y Homex (México); Buenaventura, Ferreyros, Graña y Montero (Perú).

Los objetivos del Círculo de compañías son:

- Ser la voz del mundo corporativo en las mesas redondas de Gobierno Corporativo en Latinoamérica.
- Discutir dentro del círculo, e una manera franca y abierta, mejores prácticas, retos y motivaciones y
- Intercambiar experiencias y divulgar las ventajas de adoptar mejores prácticas de Gobierno Corporativo entre al mayor número de empresas de América Latina.

Hoy día el círculo de compañías hace más que intercambiar experiencias, su trabajo es reconocido como el de un *think-tank* conocedor, con experiencia y activo en prácticas de Gobierno Corporativo en América Latina.

En el año 2009 el Círculo de compañías lanzó una **Guía práctica de Gobierno Corporativo**²⁴. Es una guía que proporciona acceso, paso a paso, a las experiencias y

24. Disponible en http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/665e3a004858342b8e49effc046daa89/Spanish_Practical_Guide_Full.pdf?MOD=AJPERES

conocimiento de actores claves en la implementación de reformas en Gobierno Corporativo en América Latina. Se destaca por contener un capítulo que muestra el *bottom line* del Gobierno Corporativo, proporcionado una serie de resultados cuantitativos muy útiles para evaluar los beneficios del Gobierno Corporativo. Los resultados cuantitativos y cualitativos contenidos en la publicación han sido considerados particularmente oportunos ya que se presentaron en un periodo en el cual muchas empresas estaban enfrentando serias dificultades con la aguda crisis económica acaecida entre 2008 y 2009.

Otra iniciativa privada a destacar es la llevada a cabo por *Latin American Venture Capital Association* la cual en el marco de las 8ª y 9ª mesas redondas celebradas en México y Chile, respectivamente, han lanzado el **Corporate Governance Toolkit** dirigido a empresas privadas.

El propósito de esta herramienta interactiva, basada en la web es la de apoyar a los dueños de negocios y administradores de fondos a evaluar debilidades y crear un mapa para mejoras.

3.6. Alianzas estratégicas con organizaciones privadas claves: los medios de comunicación

El Instituto de Gobierno Corporativo de Panamá (IGCP), en alianza con la Corporación Financiera Internacional y Agence France Presse, AFP Foundation y con la colaboración del Consejo Nacional de Periodismo y el Colegio Nacional de Periodistas de Panamá, organizó un taller interactivo para periodistas sobre cómo reportar temas de Gobierno Corporativo. El taller fue dirigido a 16 periodistas panameños. Se celebró el 26 de marzo en la sede del Consejo Nacional de Periodismo. Fue conducido por Aldo Gamboa, periodista argentino quien trabaja para la Agence France Presse y cuenta con amplia experiencia en materia de periodismo y Gobierno Corporativo. Participaron como expositores, Carlos Barsallo, Director y miembro fundador del IGCP y Edwin Ríos, miembro del IGCP.

El taller desarrolla el trabajo y la metodología producida por el IFC, en conjunto con el Global Corporate Governance Forum (GCGF) y el International Center for Journalists (ICFJ), y contenida en la obra: *Who's running the company? A guide for journalists on how to report on corporate governance*. La novedad del taller es que fue la primera vez que se dictaba en idioma español y con el uso de la guía para periodistas traducida al idioma español. El IGCP consideró estratégico, dentro del plan de crear conciencia y promocionar Gobierno Corporativo, brindar, por primera vez en Panamá y de forma gratuita, este taller especializado a periodistas panameños quienes son personas claves en la divulgación de noticias y actividades de las empresas.

El taller abarcó importantes e interesantes temas. Entre ellos podemos mencionar: el Gobierno Corporativo, su importancia y el rol de los medios. Se brindó una introducción de conceptos claves en Gobierno Corporativo. Se explicó el rol de la junta directiva y cómo las juntas directivas hacen la diferencia en la forma en que una empresa opera. Se cubrió el tema, relevante para Panamá, de Gobierno Corporativo en las empresas familiares, y sobre cuáles son los retos que enfrenta el Gobierno Corporativo en el actual clima de negocios y están siendo atendidos.

Se dio una interesante sesión interactiva de periodismo investigativo de negocios, en la cual se discutieron los objetivos del periodismo investigativo y el rol del periodista en casos de fraude corporativo. Se explicó el uso de la guía de Gobierno Corporativo y se dieron consejos para periodistas que cubren el tema, como, por ejemplo, ¿qué pueden hacer los periodistas para aumentar y mejorar la cobertura de temas de Gobierno Corporativo? y ¿cuáles son las señales de alerta y ángulos interesantes que deben considerarse? Se debatió el tema de ¿cómo vender historias de Gobierno Corporativo a los editores? y las disyuntivas entre ingresos y ética e historias críticas vs ingreso por publicidad. Se dieron recomendaciones sobre el uso de las redes sociales como una herramienta poderosa para conectar con las partes interesadas.

Se completó el tema periodístico con una sesión denominada: "La historia detrás de los números", en la cual se dio una introducción a los principios básicos de contabilidad y reporte en el contexto de un adecuado Gobierno Corporativo. Se brindaron recomendaciones sobre ¿cómo leer y entender la opinión del auditor?, ¿cómo leer y entender unos estados financieros? Se aplicaron estos principios y habilidades para examinar los reportes anuales de empresas y ligarlos a los temas de Gobierno Corporativo.

El taller culminó con los planes de acción de cada periodista participante y una discusión sobre que tan bien los medios nacionales reportan en temas de Gobierno Corporativo y qué piensa hacer cada participante en el futuro en esta área. Es un modelo de alianza a seguir para la región Latino América²⁵.

■ 4. CONCLUSIÓN

Por lo visto a lo largo del documento queda claro que los organismos internacionales y multilaterales que operan en la región, han identificado al Gobierno Corporativo como una herramienta clave para el cumplimiento de su misión, que no es otra que la de contribuir al desarrollo económico, el crecimiento sostenible de América Latina,

25. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=04d55Ls0Ggk>

así como reforzar las relaciones económicas de los países, tanto a nivel regional como a escala mundial.

De igual manera, las herramientas detalladas en este Capítulo pueden servir como marco de referencia para que empresas privadas o públicas, listadas o no, empresa individual o grupo económico, familiar o abierta, entidad financiera o de la economía real, evalúen su modelo de gobierno y pasen a una implementación efectiva. Asimismo, pueden apoyar a los reguladores en la elaboración de sus normas y en la búsqueda del necesario equilibrio entre la autorregulación y la regulación.

La iniciativa privada ha generado unos importantes actores como lo son los institutos de Gobierno Corporativo en América Latina. Su surgimiento es un buen ejemplo de una labor coordinada de organismos internacionales y el sector privado.

Los resultados tangibles abarcan desde creación de conciencia sobre la importancia del tema, capacitación especial a directores y a otras personas interesadas, capacitación a medios de comunicación, pasando por estudios y diagnósticos, particulares y regionales que permitan conocer mejor el estado del Gobierno Corporativo en Latinoamérica.

Bibliografía

- OCDE (2004): "Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE".
- OCDE (2004): Libro blanco sobre Gobierno Corporativo en América Latina <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/22368983.pdf>
- OCDE (2010) The Latin American Corporate Governance Roundtable. Building on a Decade of Progress.
- Report on the observance of standards and codes (ROSC). Corporate Governance Country Assessment. Panama. Junio 2004. Disponible en http://www.worldbank.org/ifa/rosc_cg_pan.pdf
- Barsallo, Carlos. Un instituto de Directores para Panamá. La Prensa, Panamá, 10 noviembre de 2006 Disponible en <http://mensual.prensa.com/mensual/contenido/2006/11/10/hoy/opinion/791357.html>
- Núñez, Georgina; Oneto, Andrés y Mendes De Paula Germano (coordinadores) (2009), Gobernanza corporativa y desarrollo de los mercados de capitales en América Latina, CEPAL-CAF.
- Núñez, Georgina y Oneto, Andrés (coordinadores) (2012), Gobierno corporativo en el Brasil, Colombia y México, CEPAL-CAF-BID
- CAF (2012): "Gobierno Corporativo en América Latina: Importancia para las Empresas de Propiedad Estatal", Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva. N° 6.

- CAF (2013): "Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo"
- Red de Institutos de Gobierno Corporativo de América Latina. Newsletter No. 1- Mayo 2011.
- Guía de recursos de Gobierno Corporativo Latinoamérica 2012. http://www.gcgf.org/wps/wcm/connect/b9f17e804f76c064ab0aef0098cb14b9/ICGLA_Guide_2012.pdf?MOD=AJPERES
- Viegas, Leonardo, Director, IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, How to improve director education: The Brazilian experience. Ciudad de Panamá 23 de enero de 2014.
- Guía práctica de Gobierno Corporativo http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/665e3a004858342b8e49effc046daa89/Spanish_Practical_Guide_Full.pdf?MOD=AJPERES