

El gobierno corporativo: un enfoque moderno

«Un gobierno corporativo pobre introduce factores de riesgo. Un buen gobierno corporativo reduce el riesgo»

DR. JULIO VICENTE FLORES KONJA

Docente Principal de la Facultad de Ciencias Contables

CPC ALAN ERROL ROZAS FLORES

Docente Asociado de la Facultad de Ciencias Contables

RESUMEN

El buen gobierno corporativo está cobrando cada vez más importancia en el ámbito local e internacional, debido a su reconocimiento como un valioso medio para alcanzar mercados más confiables y eficientes. En los últimos años, se han establecido principios de adhesión voluntaria, realizado acuciosos estudios e implementado una serie de reformas legislativas, a fin de incentivar el desarrollo de buenas prácticas de gobierno corporativo. De esta manera, se ha reconocido el impacto directo y significativo que la implementación de dichas prácticas tiene en el valor, solidez y eficiencia de las empresas, y, por tanto, en el desarrollo económico y bienestar general de los países.

Es así que los principios y lineamientos de buen gobierno corporativo más reconocidos y utilizados actualmente son los emitidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), los lineamientos del código andino de gobierno corporativo de la Corporación Andina de Fomento (CAF), los principios de buen gobierno para las sociedades peruanas de la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV), y los principios de buen gobierno corporativo de empresas del Estado del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE).

El gobierno corporativo explica las reglas y los procedimientos para tomar decisiones en asuntos como el trato equitativo de los accionistas, el manejo de los conflictos de interés, la estructura de capital, los esquemas de remuneración e incentivos de la administración, las adquisiciones de control, la revelación de información, la influencia de inversionistas institucionales, entre otros, que afectan el proceso a través del cual las rentas de la sociedad son distribuidas.

Los inversionistas consideran cada vez más la aplicación de prácticas de buen gobierno como un elemento de suma importancia para preservar el valor real de sus inversiones en el largo plazo, en la medida que conlleva a eliminar la información desigual entre quienes administran la empresa y sus inversionistas. Refuerza este objetivo la existencia de un adecuado marco legal y prácticas de supervisión eficientes que velen por la existencia de mercados transparentes que garanticen la protección del inversionista.

Palabras clave: Director, directorio, estados financieros, sociedades, empresas o compañías, grupos de interés (*stakeholders*)

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo centra su atención directa en los aspectos relacionados con la atracción de recursos financieros a la empresa. Con este enfoque dirige su atención al universo de relaciones existentes entre los accionistas y, por extensión, tenedores de valores convertibles en acciones de una empresa, los administradores y la alta gerencia, sus órganos corporativos, directorio y junta general de accionistas, y determinados proveedores de servicios, como los auditores externos e internos.

De esta forma, otras cuestiones como medio ambiente, corrupción y ética empresarial no son tratadas de forma específica. Tampoco se desarrolla medidas concretas de la problemática de otros grupos de interés (empleados, acreedores, proveedores, comunidad local, etc.) aunque, sin duda, la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo en el seno de la empresa los convierte en beneficiarios directos.

La experiencia vivida en muchos países que en los últimos años, han transitado desde la más pura autorregulación a la obligatoriedad de determinados preceptos de gobierno corporativo, hace necesario contrastar la eficacia y plena adecuación de estos preceptos a la realidad empresarial actual.

Para ello, no debe olvidarse la recomendación de los expertos de la OCDE contenida en el *White Paper* para Latinoamérica sobre buen gobierno corporativo, en el sentido que cualquier tipo de ajustes 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 que terminen por superar los beneficios que se pretenden y lleven a obstaculizar la actividad empresarial.

La realidad demuestra cómo la aplicación de un código, principios o lineamientos de buen gobierno, si bien es recompensada por el mercado y por los grandes inversores institucionales, o permite una mejor organización de las empresas cerradas, no puede llegar a su plena y efectiva aplicación práctica sin proponer que, en una posterior fase de implementación, algunas de sus medidas sean incorporadas, mediante procesos de diálogo con las partes implicadas, en el contexto del ordenamiento jurídico de los países o estados.

El objetivo general de este artículo es analizar el enfoque moderno, los principios y la esencia del buen gobierno corporativo aplicable tanto a las empresas como a entidades estatales e inclusive a otro tipo de organizaciones mixtas o con modelos especiales. En tanto que los objetivos específicos son mostrar:

- La concepción actual del gobierno corporativo.
- Los beneficios de un buen gobierno corporativo.
- Los principios y lineamientos para lograr un buen gobierno corporativo.
- Propiciar una cultura organizacional en la que el gobierno corporativo sea parte del plan estratégico y de la operación central de la empresa.

Antecedentes

Las crisis financieras asiáticas y los escándalos empresariales en Estados Unidos propiciaron la aparición de un concepto que hoy se abre paso en Latinoamérica. ¿Cuáles son las ventajas de la adopción de los principios del buen gobierno corporativo para las empresas de la región?

Según plantea la Corporación Andina de Fomento (CAF), los mercados de capital en los países de América Latina, y en particular en los países andinos, se caracterizan por un escaso nivel de desarrollo relativo que se refleja en una baja profundización financiera e incipiente capitalización bursátil. Esta situación limita las oportunidades de acceso a mayores y más eficientes fuentes de financiamiento para la producción e inversión del sector empresarial, constituyéndose en un importante obstáculo para incrementar la competitividad en la región.

Varios factores explican este comportamiento, entre otros, problemas de inestabilidad macroeconómica, debilidad del estado de derecho y limitaciones en el marco regulatorio y en las instituciones responsables de la supervisión de los mercados. Sin embargo, uno de los factores que más ha captado la atención de analistas financieros es la falta de transparencia empresarial y las débiles prácticas de buen gobierno corporativo.

El énfasis en el tema de gobierno corporativo se originó a principios de los años noventa, como resultado de los procesos de privatización en los países de Europa oriental. Pero fue hace solo unos años que adquirió mayor difusión y análisis en los medios especializados, a raíz de los escándalos producidos en importantes empresas de Estados Unidos y otros países desarrollados, como los casos de Enron, Worldcom, Parmalat y otros.

Los países de América Latina han ido entendiendo estos beneficios de implementar un buen gobierno corporativo en las empresas y entidades, y en casi todos ellos ha comenzado un proceso de impulsar su implantación. En el Perú, por ejemplo, la Comisión Nacional de Empresas y Valores (CONASEV) ha publicado una norma que obliga a las empresas con valores cotizados

en la bolsa a incluir en sus memorias anuales una autocalificación respecto del cumplimiento de los principios de buen gobierno corporativo que esta entidad ha emitido. En Colombia, los avances son importantes habiéndose publicado el Código de Gobierno Corporativo para Compañías Inscritas en la Bolsa de Comercio Colombiana en agosto de 2003. Chile ha sido uno de los primeros países de la región que realizó importantes reformas legales sobre gobierno corporativo en diciembre de 2002. Y en Argentina, la ley que entró en vigor en julio de 2001, reformando los mercados de capital, contiene una serie de temas que contempla prácticas de buen gobierno corporativo.

¿Qué es gobierno corporativo?

A continuación se mencionan algunas definiciones de reconocidas instituciones, organismos y expertos en la materia:

El gobierno corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El gobierno corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño.

(Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE)

Gobierno corporativo es el conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, principalmente

accionistas y acreedores. Es obvio que unas buenas prácticas de gobierno corporativo garantizan un mejor uso de los recursos en las empresas, contribuyen a una mayor transparencia contable y mitigan los problemas de información asimétrica que caracterizan a los mercados financieros. En estas circunstancias, unas buenas prácticas de gobierno corporativo son la clave para el acceso de las empresas a los mercados de capital.

(Corporación Andina de Fomento - CAF)

El gobierno corporativo son las estructuras y procesos para la adecuada dirección y control de las empresas, que contribuyen a la generación de valor y a su desarrollo sostenible al mejorar su *performance* y su acceso a las fuentes de capital.

(International Finance Corporation - IFC)

Gobierno corporativo son las reglas y procedimientos para tomar decisiones en los asuntos corporativos y la promoción de la justicia corporativa, la transparencia y la rendición de cuentas.

(J. Wolfensohn, President, World Bank)

Gobierno corporativo significa hacer todo de una forma más adecuada, con el objetivo de mejorar las relaciones entre la compañía y sus accionistas; mejorar la calidad de los miembros de la Junta Directiva; animar a la administración a pensar a largo plazo; asegurar que la información financiera es apropiada; asegurar que la gerencia es fiscalizada en el mejor interés de los accionistas.

(Vepa Kamesam, Governor, Reserve Bank of India)

El gobierno corporativo explica las reglas y los procedimientos para tomar decisiones en asuntos como el trato equitativo de los accionistas, el manejo de los conflictos de interés, la estructura de capital, los esquemas de remuneración e incentivos de la administración, las adquisiciones de control, la revelación de información, la influencia de inversionistas institucionales, entre otros,

que afectan el proceso a través del cual las rentas de la sociedad son distribuidas.

(Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores - CONASEV)

El gobierno corporativo es un marco en el cual los derechos y responsabilidades de los diferentes participantes y grupos de interés de las empresas son distribuidos, de forma tal de propiciar un desempeño que permita el alcance de sus objetivos de manera eficiente. Los principios de Buen Gobierno Corporativo son perfectamente aplicables a las empresas estatales. La búsqueda de la eficiencia y la eficacia no puede ser ajena a las empresas de propiedad del Estado, siempre que sea debidamente combinada con claros mecanismos de rendición de cuentas. En particular, El Estado debe comportarse ejemplarmente para poder exigir al sector privado corregir o perfeccionar sus prácticas.

(Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE)

Las cinco etapas de una iniciativa de gobernabilidad corporativa

La experiencia de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y del Centro Internacional para la Empresa Privada (CIPE) demuestra que las comunidades empresariales atraviesan por cinco etapas en la adopción de prácticas mejores de gobernabilidad corporativa.

1. Concientización

Las discusiones giran inicialmente en torno a la definición del término «*governabilidad corporativa*» y a los intentos de aplicarlo en el contexto empresarial y local. Por consiguiente, muchas compañías van tomando conciencia de cómo la gobernabilidad corporativa es un factor que incide en sus resultados.

2. *Definición de normas y principios (códigos)*

Una vez que se elevan los niveles de conciencia en la empresa, se puede dar comienzo al proceso de definición de normas comerciales que también conlleva cuestiones de cumplimiento. A menudo, la formulación de un código ha tomado como base los principios de gobernabilidad corporativa de la OCDE. Al utilizar estos principios como punto de partida, las empresas pueden adherirse a organizaciones internacionales de comercio y negocios, institutos de gobernabilidad corporativa, círculos académicos, medios informativos y empresas.

3. *Seguimiento de la aplicación*

Una vez que se adopta formalmente un código de gobernabilidad corporativa, se deben sentar claramente las normas de cumplimiento por parte de la empresa. El desarrollo de las bolsas de valores corre paralelo al desarrollo de las empresas. Las asociaciones de empresas pueden desempeñar una función importante en la fiscalización de sus afiliadas. Los que no pertenecen a la comunidad empresarial también son partes interesadas de los beneficios de la gobernabilidad corporativa, y existen otros grupos que deberán participar en el proceso de seguimiento. La prensa también tiene una responsabilidad fiscalizadora.

4. *Capacitación para asumir nuevas responsabilidades*

Una vez que se ha establecido el marco de la gobernabilidad corporativa, hay responsabilidades que recaen sobre los ejecutivos de las empresas, directores de empresas, secretarios de corporaciones y otros. La comunidad empresarial debe educar a estos actores sobre la buena representación de sus papeles. Ello puede requerir la elaboración de materiales

originales para los cursos, así como la traducción de materiales pertinentes de otros países, lo que supone no solo el reto de impartir información, sino también de transmitir un sentido de responsabilidad y un nuevo código de ética.

5. *La gobernabilidad corporativa en el marco empresarial e institucional*

La etapa final del desarrollo de la gobernabilidad corporativa de una empresa sucede cuando la acepta como una parte normal y útil de la actividad comercial, y cuando las instituciones que avalan su cumplimiento están firmemente establecidas. Estas instituciones incluyen iniciativas del sector privado, tales como institutos nacionales de directores para proporcionar refuerzo profesional permanente, así como instituciones gubernamentales tales como un sistema judicial que resuelva imparcialmente los conflictos.

Criterios básicos de calidad de un buen gobierno corporativo

1. *Derechos de los socios o accionistas*

Los socios o accionistas de las empresas deben contar con la garantía que la administración respetará los derechos que les otorga su inversión, tales como:

- Estipular los métodos de registro de la propiedad.
- Enajenar las acciones.
- Tener acceso permanente a la información relevante de la sociedad.
- Participar y votar en las asambleas, juntas de socios o de asociados.
- Designar a los miembros de la junta directiva.
- Participar en las utilidades de la sociedad

2. *Tratamiento equitativo de los socios o accionistas*

Todos los socios o accionistas, aun los minoritarios, deben contar con mecanismos que les garanticen que su inversión estará protegida y que sus derechos no serán vulnerados por la administración de la entidad.

3. *Responsabilidad y funciones del directorio (junta directiva)*

Se busca que este órgano de dirección trabaje con idoneidad, independencia y conocimiento por los intereses de la sociedad y genere valor a los socios o accionistas.

4. *Revelación de la información*

La información debe divulgarse en forma precisa y de modo regular, sobre todos los asuntos relevantes para la entidad, incluidos los resultados de la gestión de los administradores, la situación financiera, los sistemas de remuneración y las prácticas de gobierno corporativo. La información es la base para las decisiones de los socios y administradores.

5. *Grupos de interés en la empresa*

Las sociedades también deben velar por los derechos de otros agentes que tienen relación con ellas, como los empleados, las autoridades reguladoras, las entidades financieras, los proveedores, los clientes, los inversionistas y la comunidad en general.

Beneficios de un buen gobierno corporativo

Buenas prácticas de gobierno corporativo construyen un efectivo modelo basado en la estrategia, valores, cultura, operaciones y riesgos de la organización. Esto es:

- Maximizar el tiempo enfocado a la estrategia, las oportunidades y las necesidades de negocio.
- Identificar los riesgos estratégicos del negocio.
- Establecer mecanismos oportunos para enfrentar estos riesgos.
- Mitigar la exposición a pérdidas.
- Fortalecer los talentos individuales.
- Construir credibilidad y confianza frente a los interesados en el negocio.
- Servir como un activo estratégico de la compañía.
- Satisfacer la demanda creciente de los grupos de interés para una autoevaluación del directorio (junta directiva).

Principios para la gobernabilidad de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

Los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE aportan a los legisladores, los entes reglamentarios y los participantes en el mercado, orientación específica para mejorar los marcos legales, institucionales y reglamentarios en los que se apoya el gobierno corporativo, centrándose en las compañías que se cotizan en bolsa. También proporcionan sugerencias prácticas a las bolsas de valores, inversionistas, compañías y otros que juegan un papel en el proceso de desarrollo del buen gobierno corporativo. Estos principios fueron avalados como una de las 12 normas clave del Foro de Estabilidad Financiera, que son esenciales para la estabilidad financiera.

La OCDE emitió sus principios en 1999, y desde entonces se convirtieron en el punto de referencia internacional respecto del gobierno corporativo, constituyendo la base para muchas iniciativas de reforma tanto por parte de los gobiernos como del sector priva-

do. En el 2003, se revisaron los principios, a fin de considerar los avances que se han dado desde 1999, mediante un extenso proceso de consultas abiertas y basándose en el trabajo de las Mesas Redondas Regionales de Gobierno Corporativo para los países que no son miembros de la Organización. En abril de 2004, los gobiernos de los países miembros de la OCDE aceptaron los nuevos principios.

En este resumen de políticas se presentan los aspectos más importantes de dichos principios y se ilustra la forma en que abordan temas clave del gobierno corporativo.

1. *Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo*

La estructura de la gobernabilidad corporativa debe promover mercados transparentes y eficientes, ser congruente con el imperio de la ley y el derecho y describir claramente la división de responsabilidades entre las diferentes autoridades supervisoras, reguladoras y las encargadas de su aplicación.

2. *Derechos de los accionistas y las funciones clave de la propiedad*

La estructura de gobernabilidad corporativa debe proteger y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.

3. *Tratamiento equitativo de los accionistas*

La estructura de la gobernabilidad corporativa debe asegurar el tratamiento equitativo de todos los accionistas, incluidos los accionistas de minorías y extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de obtener reparación efectiva por la violación de sus derechos.

4. *Función de los interesados en la gobernabilidad corporativa*

La estructura de gobernabilidad corporativa debe reconocer los derechos de los interesa-

dos establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos y alentar la cooperación activa entre las empresas e interesados en crear riqueza, empleos y la sustentabilidad de empresas financieramente sólidas.

5. *Información y transparencia*

La estructura de la gobernabilidad corporativa debe asegurar que se informe con precisión y oportunamente todos los asuntos materiales referidos a la empresa, incluida la situación financiera, desempeño, propiedad y gobierno de la compañía.

6. *La responsabilidad del directorio (junta directiva)*

La estructura de la gobernabilidad corporativa debe asegurar la orientación estratégica de la compañía, la vigilancia efectiva de la gerencia por la junta directiva y la responsabilidad de la junta directiva ante la compañía y los accionistas.

Lineamientos del Código Andino de Gobierno Corporativo

La Corporación Andina de Fomento (CAF) tuvo la iniciativa de elaborar los lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo con base en los principios establecidos en el *White Paper*, elaborado por el Global Forum of Corporate Governance de la OECD.

En esta línea, se desarrolló una primera fase de estudio y recolección de información sobre la realidad jurídica y económica de las empresas en los países de la Región Andina, a la luz de las experiencias internacionales en materia de buen gobierno de los últimos años y la aparición de varias iniciativas legislativas así como de diversos trabajos de buen gobierno.

Entre esas experiencias internacionales se ha tenido en cuenta a las más avanzadas, como las que se han producido en el ámbito de la Unión Europea y el plan de acción de derecho de sociedades partiendo 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, así como, en el ámbito norteamericano, la *Sarbanes-Oxley Act* de 2002.

A nivel de países de la CAN, se han analizado los *Principios y marco de referencia para la elaboración de un Código de Buen Gobierno Corporativo*, elaborado por Confecamaras-CIPE, en Colombia, en agosto de 2002, y los *Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas*, publicado por la CONASEV en julio de 2002.

En este sentido, la Corporación Andina de Fomento (CAF) viene promoviendo los *Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo (Eficiencia, equidad y transparencia en el manejo empresarial)*, cuyo objetivo es poner a consideración de las empresas de la región, operadores de los mercados de capital y responsables de políticas públicas, un conjunto de normas básicas que constituyen las bases para un buen gobierno corporativo.

Según plantea la CAF, este documento es exhaustivo, tiene un carácter dinámico y es aplicable a un espectro muy diverso de empresas. Está compuesto por 51 medidas concretas, denominadas *Lineamientos*, ordenadas de forma sistemática, que definen estándares internacionalmente aceptados de gobierno corporativo. Recoge, además, otras recomendaciones de carácter secundario; de esta forma se espera que su implementación material contribuya a una gestión empresarial más transparente, eficiente y honesta, con un buen manejo del riesgo y más competitiva al

servir de referencia para buena parte de las inversiones éticas.

A través de esta publicación, la CAF aspira a brindar un sólido apoyo a las empresas en la creación de una verdadera cultura de buen gobierno corporativo. Si bien esta tarea es de largo plazo, la adopción de los lineamientos puede constituir un significativo aporte en el desarrollo de los mercados de capital de la región y contribuir a optimizar las relaciones de las empresas con otros proveedores de recursos financieros.

Estos 51 lineamientos están agrupados en cinco importantes áreas. En este sentido, se recomienda la adopción por parte de las empresas de las medidas y/o lineamientos siguientes:

- I. Derechos y trato equitativo de los accionistas (6 lineamientos)
- II. La asamblea general de accionistas (12 lineamientos)
- III. El directorio (24 lineamientos)
- IV. Información financiera y no financiera (8 lineamientos)
- V. Resolución de controversias (1 lineamiento)

Estos Lineamientos están dirigidos a cuatro grandes grupos de sociedades:

- (i) Las sociedades cotizadas con una amplia base accionarial (más de 500 accionistas), denominadas «grandes compañías».
- (ii) Las sociedades admitidas a cotización en una bolsa de valores denominadas «empresas listadas».
- (iii) Las «sociedades anónimas y abiertas».
- (iv) Las «sociedades cerradas».

Principios de buen gobierno para las sociedades peruanas

Los 26 «Principios de buen gobierno para las sociedades peruanas» han sido emitidos

por la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV). Según esta entidad, estos principios se deben constituir en una guía para las empresas, de tal modo que su implementación evidencie una clara capacidad de autodeterminación y autorregulación, promoviéndose de esta manera una cultura de buenas prácticas de gobierno corporativo. Asimismo, serán un marco referencial para que los diferentes grupos de interés puedan medir el grado de adhesión de las empresas peruanas a dichos principios.

Las bases conceptuales de los principios de buen gobierno para las sociedades peruanas están organizadas en cinco grupos, y son las siguientes:

I. *Los derechos de los accionistas*

El marco del gobierno de las sociedades debe proteger los derechos de los accionistas.

II. *Tratamiento equitativo de los accionistas*

El marco del gobierno societario debe asegurar un trato equitativo para todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todo accionista debe contar con la posibilidad de obtener reparación efectiva por la violación de sus derechos.

III. *La función de los grupos de interés en el gobierno de las sociedades*

El marco del gobierno de las sociedades debe reconocer los derechos de los grupos de interés estipulados por ley y alentar una cooperación activa entre las sociedades y estas entidades en la creación de riqueza, empleo y empresas financieramente sólidas.

IV. *Comunicación y transparencia informativa*

El marco del gobierno de las sociedades debe asegurar que se presente la información de manera precisa y de modo regular acerca de

todas las cuestiones materiales referentes a la sociedad, incluidos los resultados, la situación financiera, la propiedad y el gobierno corporativo.

V. *Las responsabilidades del directorio*

El marco del gobierno de las sociedades debe estipular las directrices estratégicas de la compañía, un control eficaz de la dirección por parte del Directorio y la responsabilidad del Directorio hacia la empresa y sus accionistas.

Los 26 principios pueden aplicarse a todas las sociedades, ya sea para aquellas cuyos valores se encuentran inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores o para aquellas que no, reconociendo que existen ciertos principios que solamente son de aplicación a las primeras.

Principios de buen gobierno corporativo de empresas del Estado

El Código de buen gobierno corporativo de empresas del Estado, expedido por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), está compuesto de 32 principios. Según plantea el FONAFE, este códigoglomera las mejores prácticas de gobierno corporativo identificadas para las empresas del Estado, las mismas que trascienden la realidad actual y, por lo tanto, son de aplicación progresiva.

FONAFE plantea que las empresas del Estado enfrentan un marco institucional y una «malla legislativa» distinta de las empresas privadas, las que usualmente limitan pero no impiden la adopción de mejores prácticas de gobierno corporativo. Los principios de buen gobierno corporativo son perfectamente aplicables a las empresas estatales. La bús-

queda de la eficiencia y la eficacia no puede ser ajena a ellas, siempre que sea debidamente combinada con claros mecanismos de rendición de cuentas. En particular, el Estado debe comportarse ejemplarmente para poder exigir al sector privado corregir o perfeccionar sus prácticas.

Si se tiene en cuenta que un código de buen gobierno representa un referente ordenado e integral de las mejores prácticas de desempeño empresarial; este se nutre de las experiencias tanto internacionales como locales, provenientes del sector privado así como del sector estatal. Tales prácticas aspiran ser un incentivo o guía de adopción voluntaria. Es un valor añadido respecto de lo establecido por la ley, la que significa más bien los estándares de mínimo cumplimiento u observancia. De esta manera se procura la autodeterminación de cada empresa estatal, ejerciendo las facultades de las que deben estar investidos sus órganos de dirección, las que a su vez deben ejercerse con claro sentido de responsabilidad en las decisiones que se adopten. FONAFE afirma que en este contexto el Código es una moldura de referencia, que como tal no puede abordar todas las especificidades de cada empresa estatal; razón por la cual cada una de ellas, a través de su directorio, podrá definir y aprobar su propio código de buen gobierno corporativo guiándose y ciñéndose a los criterios y pautas que este código señala.

Se señala que la responsabilidad de mejorar el gobierno corporativo de las empresas estatales es principalmente de las propias empresas pero también del Estado. En efecto, el código por sí mismo sería insuficiente si, a la vez, el Estado no desempeña de la forma más efectiva posible sus responsabilidades como propietario de empresas. Por tanto, la revisión del código debe hacerse conjuntamente con los «Lineamientos para el desempeño del

Estado como propietario», documento también publicado por el FONAFE.

El Código de buen gobierno corporativo de empresas del Estado, que consta de 32 principios, está diseñado para ser aplicado principalmente en las empresas donde el Estado es propietario mayoritario o casi absoluto, pero la mayoría de los principios son igualmente extensibles para las empresas donde el Estado es dueño en proporciones menores. Estos principios están agrupados en cuatro áreas, y son los siguientes:

- I. *Cuestiones generales sobre gobierno corporativo de empresas del Estado*
 - Principio 1: Objetivos de las empresas de propiedad del Estado.
- II. *Derechos de propiedad*
 - Principio 2: Junta general y otras formas de participación de los accionistas.
 - Principio 3: Registro de titularidad de las acciones.
 - Principio 4: Políticas sobre aplicación de utilidades.
 - Principio 5: Tipos de acciones y derechos de voto.
 - Principio 6: Tratamiento equitativo de accionistas minoritarios.
 - Principio 7: Solución de conflictos.
 - Principio 8: Endeudamiento de la empresa de propiedad del Estado.
 - Principio 9: Cumplimiento de obligaciones y compromisos.
 - Principio 10: Sistema efectivo de análisis de riesgo.
 - Principio 11: Código de ética.
 - Principio 12: Transferencia de propiedad.
 - Principio 13: Cesación de la presencia del Estado y cambios de control.
- III. *El Directorio y la Gerencia*
 - Principio 14: Mecanismos de designación de directores.

- Principio 15: Políticas relativas a la independencia de los directores.
- Principio 16: Funciones y responsabilidades del directorio y de los directores.
- Principio 17: Conformación de comités especiales.
- Principio 18: Mecanismos de designación de gerentes.
- Principio 19: Funciones y responsabilidades de la gerencia.
- Principio 20: Canales de comunicación e interacción entre el directorio y la gerencia.
- Principio 21: Mecanismos de evaluación del directorio y de la gerencia.
- Principio 22: Plan de sucesión.
- Principio 23: Reportes del directorio sobre gobierno corporativo.
- Principio 24: Políticas de remuneración y compensación al directorio y gerencia.
- Principio 25: Administración de conflictos de interés.

IV. *Transparencia*

- Principio 26: Política de información.
- Principio 27: Mecanismos de información.
- Principio 28: Política de manejo de información no pública.
- Principio 29: Estándares contables de la información financiera.
- Principio 30: Políticas sobre auditorías.
- Principio 31: Estructura de propiedad y de administración de la empresa.
- Principio 32: Participación de agentes externos de información.

CONCLUSIONES

1. El buen gobierno corporativo no es una moda ni una idea que un conjunto de personas y grupos de interés están tratando de implementar. Es la forma en que se

administran, se controlan las sociedades y se reflejan las relaciones de poder entre socios o accionistas, la junta directiva y la gerencia; es una herramienta gerencial que ayuda a prolongar la vida de las empresas y a crecer en una nueva arquitectura económica.

2. La adopción de un buen gobierno corporativo en las empresas que no están obligadas por normas y regulaciones expresas, responde a la voluntad autónoma de la persona jurídica de establecer principios gerenciales para ser más competitiva y brindar mayores garantías a todos los interesados (*Stakeholders*).
3. La ausencia de buenas prácticas de gobierno corporativo se manifiesta en muchas formas: fallas en la oportunidad y transparencia en la divulgación de información financiera, abuso de los inversionistas minoritarios, falta de independencia e integridad en los procesos de auditoría, contratación de personal no idóneo para desempeñar sus funciones, entre otras. Estas fallas no permiten garantizar un manejo eficiente de los recursos de las empresas, ni precautela el patrimonio entregado por inversionistas y acreedores. Como resultado, se limita el acceso de las empresas a los mercados de capital.
4. En los diferentes países de América Latina se vienen implementando distintas iniciativas, pues existe el convencimiento de que puede ser una parte crucial de los sectores público y privado para favorecer el crecimiento de la región, a tal punto que cada vez más los inversionistas consideran que el gobierno corporativo es igual o más importante que los aspectos financieros al momento de decidir sus inversiones. Sin embargo, aún no tenemos claro el nivel de desarrollo de este con-

cepto en los diferentes países de América Latina y las consecuencias positivas que tendría su adecuada implantación para las empresas de la región.

RECOMENDACIONES

1. El directorio (junta directiva) debe jugar un papel preponderante para cerrar las brechas que alejan a las compañías del ejercicio de un buen gobierno corporativo. Un directorio debe ser capaz de funcionar con habilidad e integridad incuestionable. Para este propósito es indispensable una fuerte base, soportada por funciones, estructuras, cultura, información y recursos apropiados. Además, se deben crear espacios de confianza, transparencia, rendición de cuentas y equilibrio en las fuerzas de poder.
2. En el marco de ejecución de un gobierno corporativo eficiente, los órganos societarios deben ser autocríticos sobre su gestión. Si bien el directorio debe ser evaluado por las juntas de accionistas (socios o asambleas de accionistas), según sea el caso, ella en su seno debe reflexionar sobre los efectos de su trabajo y hacer un balance de sus propios resultados.
3. Las empresas que no están obligadas por normas y regulaciones expresas, por ejemplo sociedades no inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores, deben voluntariamente y en lo pertinente, aplicar principios de buen gobierno corporativo porque es una inversión cuyo retorno será la reducción de los riesgos empresariales y constituye el más efectivo ambiente de confianza con la gerencia, los inversionistas, las agencias reguladoras y el público. Entre otras acciones:

- El Directorio debe sesionar regularmente, sin descartar la participación de directores independientes que, además de sus conocimientos y experiencia, contribuyan con un punto de vista imparcial.
- La sociedad debe contar con una estructura organizacional lógica y alineada con sus objetivos, en la que sea clara la línea de mando y el proceso de toma de decisiones. A su vez, debe contar con una gerencia profesional remunerada de acuerdo con los estándares del medio. Las políticas de contratación y sucesión deben ser claras y adecuadamente comunicadas.
- La sociedad debe aplicar estándares de suministro de información como el que se aplica a las sociedades inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores. Asimismo, debe existir una política clara sobre el manejo y difusión de la información respecto a la marcha de la sociedad.

REFERENCIAS

- BLANCO LUNA, Yanel. Normas y procedimientos de la auditoría integral. ECOE Ediciones, Colombia, 2003, 324 pp.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (COSO), Of the Treadway Commission. Control interno. Ediciones ECOE, 1996, EE.UU., 321 pp.
- LEY SARBANES-OXLEY (U.S. Congress Sarbanes-Oxley Act of 2002). Información sobre el cumplimiento de los principios de buen gobierno para las sociedades peruanas. Comisión Nacional Supervisora de

Empresas y Valores (CONASEV). Aprobada por Resolución Gerencial General N° 096-2003-EF/94.11.

LINEAMIENTOS PARA UN CÓDIGO ANDINO DE GOBIERNO CORPORATIVO. Corporación Andina de Fomento (CAF).

PRINCIPIOS DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO DE EMPRESAS DEL ESTADO. Fondo Na-

cional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE).

MANTILLA BLANCO, Samuel. Auditoría 2005. ECOE Ediciones, Bogotá, Colombia, 2003, 1067 pp.

PRINCIPIOS PARA LA GOVERNABILIDAD. Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

ANEXO

Principios de buen gobierno para las sociedades peruanas

Los 26 principios que a continuación se exponen pueden aplicarse a todas las sociedades, ya sea para aquellas cuyos valores se encuentran inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores o para aquellas que no, reconociendo que existen ciertos principios que solamente son de aplicación a las primeras.

1. No se debe incorporar en la agenda asuntos genéricos, debiéndose precisar los puntos a tratar de modo que se discuta cada tema por separado, facilitando su análisis y evitando la resolución conjunta de temas respecto de los cuales se puede tener una opinión diferente.
2. El lugar de celebración de las Juntas Generales se debe fijar de modo que se facilite la asistencia de los accionistas a las mismas.
3. Los accionistas deben contar con la oportunidad de introducir puntos a debatir, dentro de un límite razonable, en la agenda de las Juntas Generales.

Los temas que se introduzcan en la agenda deben ser de interés social y propio de la competencia legal o estatutaria de la Junta. El Directorio no debe denegar esta clase de solicitudes sin comunicar al accionista un motivo razonable.

4. El estatuto no debe imponer límites a la facultad que todo accionista con derecho a participar en las Juntas Generales pueda hacerse representar por la persona que designe.
5. Es recomendable que la sociedad emisora de acciones de inversión u otros valores accionarios sin derecho a voto, ofrezca a sus tenedores la oportunidad de canjearlos por acciones ordinarias con derecho a voto o que prevean esta posibilidad al momento de su emisión.

6. Se debe elegir un número suficiente de directores capaces de ejercer un juicio independiente, en asuntos donde haya potencialmente conflictos de intereses, pudiéndose, para tal efecto, tomar en consideración la participación de los accionistas carentes de control.

Los directores independientes son aquellos seleccionados por su prestigio profesional y que no se encuentran vinculados con la administración de la sociedad ni con los accionistas principales de la misma.

La vinculación se define en el Reglamento de Propiedad Indirecta, vinculación, Grupo Económico, aprobado por Resolución CONASEV N° 722-97-EF/94.10 y en disposiciones de carácter general que al respecto dicte CONASEV. Los accionistas principales son aquellas personas naturales o jurídicas que tienen propiedad del 5% o más del capital de la sociedad emisora.

7. Si bien, por lo general, las auditorías externas están enfocadas a dictaminar información financiera, estas también pueden referirse a dictámenes o informes especializados en los siguientes aspectos: peritajes contables, auditorías operativas, auditorías de sistemas, evaluación de proyectos, evaluación o implantación de sistemas de costos, auditoría tributaria, tasaciones para ajustes de activos, evaluación de cartera, inventarios, u otros servicios especiales.

Es recomendable que estas asesorías sean realizadas por auditores distintos o, en caso las realicen los mismos auditores, ello no afecte la independencia de su opinión. La sociedad debe revelar todas las auditorías e informes especializados que realice el auditor.

Se debe informar respecto a todos los servicios que la sociedad auditora o auditor presta a la sociedad, especificándose el porcentaje que representa cada uno, y su parti-

- cipación en los ingresos de la sociedad auditora o auditor.
8. La atención de los pedidos particulares de información solicitados por los accionistas, los inversionistas en general o los grupos de interés relacionados con la sociedad, debe hacerse a través de una instancia y/o personal responsable designado al efecto.
 9. Los casos de duda sobre el carácter confidencial de la información solicitada por los accionistas o por los grupos de interés relacionados con la sociedad deben ser resueltos. Los criterios deben ser adoptados por el Directorio y ratificados por la Junta General, así como incluidos en el estatuto o reglamento interno de la sociedad. En todo caso, la revelación de información no debe poner en peligro la posición competitiva de la empresa ni ser susceptible de afectar el normal desarrollo de las actividades de la misma.
 10. La sociedad debe contar con auditoría interna. El auditor interno, en el ejercicio de sus funciones, debe guardar relación de independencia profesional respecto de la sociedad que lo contrata. Debe actuar observando los mismos principios de diligencia, lealtad y reserva que se exigen al Directorio y la Gerencia. .
 11. El Directorio debe evaluar, aprobar y dirigir la estrategia corporativa; establecer los objetivos y metas así como los planes de acción principales, la política de seguimiento, control y manejo de riesgos, los presupuestos anuales y los planes de negocios; controlar la implementación de los mismos; y supervisar los principales gastos, inversiones, adquisiciones y enajenaciones.
 12. El Directorio debe seleccionar, controlar y, cuando se haga necesario, sustituir a los ejecutivos principales, así como fijar su retribución.
 13. El directorio debe evaluar la remuneración de los ejecutivos principales y de los miembros del Directorio, asegurándose que el procedimiento para elegir a los directores sea formal y transparente.
 14. El Directorio debe realizar el seguimiento y control de los posibles conflictos de intereses entre la administración, los miembros del Directorio y los accionistas, incluidos el uso fraudulento de activos corporativos y el abuso en transacciones entre partes interesadas.
 15. El Directorio debe velar por la integridad de los sistemas de contabilidad y de los estados financieros de la sociedad, incluida una auditoría independiente, y la existencia de los debidos sistemas de control, en particular, control de riesgos financieros y no financieros y cumplimiento de la ley.
 16. El Directorio debe supervisar la efectividad de las prácticas de gobierno de acuerdo con las cuales opera, realizando cambios a medida que se hagan necesarios.
 17. El Directorio debe supervisar la política de información.
 18. El Directorio podrá conformar órganos especiales de acuerdo a las necesidades y dimensión de la sociedad, en especial aquella que asuma la función de auditoría. Asimismo, estos órganos especiales podrán referirse, entre otras, a las funciones de nombramiento, retribución, control y planeamiento.
Estos órganos especiales se constituirán al interior del Directorio como mecanismos de apoyo y deberán estar compuestos preferentemente por directores independientes, a fin de tomar decisiones imparciales en cuestiones donde puedan surgir conflictos de intereses.
 19. El número de miembros del Directorio de una sociedad debe asegurar pluralidad de opiniones al interior del mismo, de modo que las decisiones que en él se adopten sean consecuencia de una apropiada deliberación, observando siempre los mejores intereses de la empresa y de los accionistas.

20. La información referida a los asuntos a tratar en cada sesión, debe encontrarse a disposición de los directores con una anticipación que les permita su revisión, salvo que se traten de asuntos estratégicos que demanden confidencialidad, en cuyo caso será necesario establecer los mecanismos que permita a los directores evaluar adecuadamente dichos asuntos.
21. Siguiendo políticas claramente establecidas y definidas, el directorio decide la contratación de los servicios de asesoría especializada que requiera la sociedad para la toma de decisiones.
22. Los nuevos directores deben ser instruidos sobre sus facultades y responsabilidades, así como sobre las características y estructura organizativa de la sociedad.
23. Se debe establecer los procedimientos que el directorio sigue en la elección de uno o más reemplazantes, si no hubiera directores suplentes y se produjese la vacancia de uno o más directores, a fin de completar su número por el período que aún resta, cuando no exista disposición de un tratamiento distinto en el estatuto.
24. Las funciones del Presidente del Directorio, Presidente Ejecutivo de ser el caso, así como del Gerente General deben estar claramente delimitadas en el estatuto o en el reglamento interno de la sociedad con el fin de evitar duplicidad de funciones y posibles conflictos.
25. La estructura orgánica de la sociedad debe evitar la concentración de funciones, atribuciones y responsabilidades en las personas del Presidente del Directorio, del Presidente Ejecutivo de ser el caso, del Gerente General y de otros funcionarios con cargos gerenciales.
26. Es recomendable que la Gerencia reciba, al menos, parte de su retribución en función a los resultados de la empresa, de manera que se asegure el cumplimiento de su objetivo de maximizar el valor de la empresa a favor de los accionistas.