

HERRAMIENTA 2

*Elaboración de códigos
de las mejores prácticas
de gobierno corporativo*



Foro
Mundial sobre
Gobierno
Corporativo

T O M O 2

Proceso



© 2005
*Banco Internacional
de Reconstrucción y Fomento/
Banco Mundial
1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433*

Reservados todos los derechos.

Las opiniones, interpretaciones y conclusiones expresadas en la presente publicación no deben atribuirse en modo alguno al Banco Mundial, a sus instituciones afiliadas ni a los miembros de su Directorio Ejecutivo o a los países representados por éste. El Banco Mundial no garantiza la exactitud de los datos que figuran en esta publicación ni acepta responsabilidad alguna por las consecuencias que su uso pudiera tener.

El material contenido en esta publicación está registrado como propiedad intelectual. Su reproducción y/o transmisión total o parcial sin la debida autorización puede constituir una violación de la legislación aplicable. El Banco Mundial alienta la difusión de sus publicaciones y concede permiso al usuario de este estudio para copiar partes para uso personal y sin fines comerciales, sin otorgarle derecho alguno a revender, redistribuir o crear publicaciones derivadas de la presente. Toda otra copia o uso de esta publicación requiere la autorización expresa por escrito del Banco Mundial.

Los permisos para copiar o reproducir una parte de estos materiales pueden obtenerse enviando una solicitud con toda la información necesaria a la siguiente dirección:

*The World Bank Permissions Desk
Office of the Publisher
1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433*

o bien a:

*The Copyright Clearance Center, Inc.
222 Rosewood Drive
Danvers, MA 01923
Fax: +1 978-750-4470*

Cualquier otra consulta sobre derechos y licencias, incluidos derechos subsidiarios, deberá dirigirse a la siguiente dirección:

*The Office of the Publisher
The World Bank
1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433
Fax: +1 202-522-2422*

INICIACIÓN Y DIRECCIÓN DEL PROCESO

Tanto instituciones públicas como privadas han dado inicio a procesos de elaboración de códigos de las mejores prácticas de gobierno corporativo. Entre las entidades que han elaborado y publicado códigos de este tipo figuran comisiones gubernamentales, autoridades del mercado de capitales, mercados de valores, inversionistas institucionales, grupos empresariales, asociaciones de directores y organizaciones profesionales.

CITA

LOS CÓDIGOS DE LAS MEJORES PRÁCTICAS: INICIACIÓN

“Durante la década pasada, numerosas organizaciones del sector privado y otras relacionadas con el gobierno, inversionistas institucionales y mercados de valores comenzaron a promover activamente la reforma del gobierno corporativo. Una de las medidas que han resultado más influyentes es la elaboración de directrices, también llamadas principios, recomendaciones o códigos de las mejores prácticas. Adaptadas a sus respectivas culturas y estructuras empresarias, estas directrices y estos códigos generalmente promueven prácticas cuyo fin es mejorar la rendición de cuentas ante los accionistas, aumentar la independencia de los consejos de administración y promover la responsabilidad empresarial”.

—Holly Gregory, *The Globalization of Corporate Governance* (La globalización del gobierno corporativo), 2002

Se denomina iniciador a la primera persona u organización que detecta la necesidad de mejorar las prácticas de gobierno corporativo dentro de un país. La organización directora es la que coordina el proceso de elaboración del código, mientras que la ejecutora es la que formalmente adopta el código al cabo del proceso. Es posible que sea una misma organización la que inicia, dirige y pone en práctica el proceso. En algunos casos, hay más de una organización ejecutora. El iniciador puede convertirse en la entidad que dirige el proceso de elaboración, pero dicho proceso también puede ponerse en manos de una organización distinta. Es posible que en algunos casos, como el de Turquía, una iniciativa del sector privado resulte en la redacción de un primer borrador de código, que luego sirve de base para un proceso más institucionalizado. Por lo general, en estos casos, la organización que lleva adelante la iniciativa también se convierte en la primera entidad que adopta el código. Si bien los códigos no siempre llevan el nombre de las organizaciones iniciadoras, éstas juegan un papel esencial puesto que no sólo son las que reconocen

la necesidad de mejorar las prácticas corporativas, sino que también generan el impulso para la elaboración de un código. *(En el Anexo 5 del Tomo 1 se ofrece una lista comparativa de códigos en la que se incluyen las organizaciones que han elaborado o adoptado los códigos de gobierno corporativo existentes).*

No hay un tipo único de organización que resulte más idóneo para iniciar o dirigir el proceso de elaboración de un código de gobierno corporativo. Se han adoptado códigos de calidad a partir de prácticamente todas las combinaciones posibles. Lo esencial es que todas las partes interesadas se involucren en el proceso y estén representadas en el comité de elaboración. Es importante que la organización directora consulte con las diversas instituciones y organizaciones y tome en cuenta su posible contribución al proceso de elaboración del código. La elección cuidadosa de los participantes no sólo garantiza que el contenido del código abordará todas las cuestiones importantes, sino que también ayuda a obtener el apoyo de esos mismos participantes cuando llegue la hora de poner en práctica el código. *(En el Módulo 3 del Tomo 2 se trata el tema de las consultas con las partes interesadas. El proceso de puesta en práctica del código se aborda en el Módulo 5 del Tomo 2).*

La función de las instituciones del mercado de capitales

Las comisiones de valores y las bolsas de valores son miembros importantes de los grupos de trabajo o comités de elaboración de códigos de gobierno corporativo. Especialmente en los casos en que las recomendaciones se dirigen a las empresas que cotizan en bolsa, la participación activa de las mencionadas instituciones es un elemento crucial para garantizar que, una vez finalizado, el código se adopte oficialmente y se ponga en práctica. No siempre son las entidades reguladoras de los mercados quienes dan inicio al proceso de elaboración de estos códigos, pero muchos de ellos han sido formulados bajo la dirección de las autoridades de los mercados de capitales, tal el caso de Australia, China, Indonesia, Pakistán y la República Eslovaca, por mencionar sólo algunos.

EJEMPLO

LAS ENTIDADES REGULADORAS DEL MERCADO ACTÚAN COMO INICIADORES

AUSTRALIA

La Bolsa de Valores de Australia estableció un Consejo de Gobierno Corporativo en el que reunió a las principales partes interesadas a fin de acordar y elaborar un conjunto de normas sobre las mejores prácticas de gobierno corporativo para las empresas que cotizan en bolsa en el país. El Consejo detectó varios temas para los cuales se requería formular normas y que fueron luego tratados en el documento titulado *Principles of Good Corporate Government and Best Practice Recommendations* (Principios de buen gobierno corporativo y recomendaciones sobre las mejores prácticas), publicado por la Bolsa en 2003.

TEMA DE REFLEXIÓN
¿Cuál debería ser el papel del gobierno en la iniciación del proceso de elaboración de un código?

El papel del gobierno

A medida que se comprende mejor la importancia del gobierno corporativo, cada vez son más los gobiernos que desean alentar el desarrollo de buenas prácticas, con el fundamento de que éstas crean un clima atractivo para las inversiones, contribuyen al crecimiento económico y mejoran la competitividad del país. (Véase en el Módulo 1 del Tomo 1 un análisis de la importancia que reviste el gobierno corporativo para la economía en general).

En muchos casos, el gobierno ha iniciado el proceso de elaboración de un código de gobierno corporativo al asignar a una organización o un grupo de trabajo la tarea de redactar un informe con las recomendaciones para mejorar las prácticas vigentes en el país en esta materia. No obstante, sólo en unos pocos casos el gobierno ha dirigido la formulación de estos códigos, puesto que en general prefiere dejar esa tarea al sector privado.

Cualquiera sea su nivel de participación, a menudo se considera al gobierno como una fuente crucial de apoyo. En algunos casos, ha sido un importante proveedor de financiamiento y personal. En el Reino Unido, por ejemplo, se confió a funcionarios de diversos departamentos gubernamentales —incluidos el Departamento de Comercio e Industria y el Tesoro— la tarea de asistir a Derek Higgs en la elaboración del informe sobre la eficacia de los directores no ejecutivos, publicado en 2003.

EJEMPLO

EL PAPEL DEL GOBIERNO

CHINA

China es uno de los casos en los que el gobierno asumió la tarea de dirigir la elaboración de un código de las mejores prácticas. En este país, fueron la Comisión Estatal de Economía y Comercio (ahora conocida como la Comisión Estatal de Administración de Activos) y la Comisión Reguladora de Valores las que elaboraron el Código de gobierno corporativo para empresas que cotizan en bolsa.

EL PAPEL DEL GOBIERNO

ALEMANIA

En Alemania, varias de las iniciativas de reforma en el ámbito corporativo han sido lideradas por el gobierno. En septiembre de 2001, el Canciller estableció la Comisión Baums para que examinara los sistemas de gestión y control de las empresas y la modernización de las leyes sobre sociedades anónimas. En el informe de la Comisión se recomendaba elaborar un código alemán de las mejores prácticas, que se aprobó en febrero de 2002 y fue modificado en mayo de 2003.

DINAMARCA

En marzo de 2001, el Ministerio de Economía y Asuntos Empresariales de Dinamarca formó el Comité Nørby con el fin de evaluar las prácticas de gobierno corporativo y recomendar mejoras que contribuyeran a preparar a las empresas danesas para competir en los mercados internacionales.

REPÚBLICA DE COREA

A pedido del Ministerio de Finanzas y Economía de Corea, en marzo de 1999 se estableció un comité sobre gobierno corporativo en calidad de entidad no gubernamental, con el fin de elaborar un código de las mejores prácticas. El comité estaba conformado por 14 miembros provenientes de los ámbitos de las empresas, las finanzas, la contabilidad, el derecho y los círculos académicos, a los que se sumaba un grupo asesor de 13 especialistas en derecho, títulos y finanzas.

NUEVA ZELANDIA

En junio de 2003, el Ministro de Comercio de Nueva Zelanda solicitó a la Comisión de Valores que formulara los principios sobre gobierno corporativo para el país. Luego de un amplio proceso de consultas públicas, en febrero de 2004 se dio a conocer el Código de gobierno corporativo, en el que se establecen las mejores prácticas para diversas cuestiones, como la composición y el funcionamiento de los comités del consejo de administración, la remuneración de los directores y los códigos de ética.

El papel de las organizaciones privadas y las asociaciones profesionales

Con frecuencia, las principales asociaciones profesionales desempeñan un papel fundamental en la formulación de códigos de gobierno corporativo y suelen conformar una mayoría entre los integrantes del comité de elaboración respectivo. Debe tenerse en cuenta la participación de representantes de los siguientes ámbitos:

- *Derecho*: a menudo los abogados desempeñan una función fundamental en la elaboración de códigos de gobierno corporativo. En particular, su conocimiento de los parámetros jurídicos existentes, dentro de los cuales operan las empresas, puede resultar de gran utilidad para que el código no contradiga ni repita las leyes ya vigentes. Los abogados avezados en la redacción de leyes también pueden realizar aportes valiosos al comité de elaboración.
- *Contabilidad*: Los contadores tienen conocimientos especializados en materia de presentación y difusión de informes financieros que pueden ser sumamente importantes para formular un código de gobierno corporativo.
- *Auditoría*: Los auditores también cuentan con conocimientos especializados y valiosos en el ámbito de la presentación y difusión de informes financieros, el papel del comité de auditoría, los controles internos y la gestión de riesgos.
- *Institutos de formación de directores*: Estos institutos pueden contribuir a garantizar que el comité de elaboración tenga en cuenta los intereses de los directores de las empresas, en particular en materia de obligaciones fiduciarias, criterio empresarial, riesgo y controles internos.
- *Asociaciones de secretarías de empresas*: Los miembros de estas asociaciones poseen información valiosa sobre los intereses de las secretarías, especialmente en temas tales como registro de las empresas, responsabilidades respecto de la presentación de documentos y cumplimiento.
- *Asociaciones de accionistas*: Estas asociaciones pueden ofrecer conocimientos técnicos relacionados con los intereses de los accionistas, en particular los referidos a la política de divulgación de la información, la realización de asambleas generales (de accionistas) y los sistemas de votación.
- *Sindicatos*: En algunos países, como Alemania, donde los representantes de los empleados integran los consejos de administración, también puede resultar útil incluir a un delegado sindical en el comité de elaboración.

EL PAPEL DE LOS GRUPOS PROFESIONALES Y PRIVADOS

BANGLADESH

El Instituto Empresarial de Bangladesh, una institución privada sin fines de lucro, fue la primera organización del país que reconoció la necesidad de elaborar un código de gobierno corporativo y fomentó dicha iniciativa.

BRASIL

El primer código de gobierno corporativo de Brasil fue impulsado en 1995 por el Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa (IBGC), una institución privada, independiente y autofinanciada.

SRI LANKA

El código de gobierno corporativo de Sri Lanka se elaboró a partir de la iniciativa del Instituto de Contadores Públicos de Sri Lanka. Este instituto dirigió todo el proceso de elaboración y redacción del código. Si bien anteriormente y en diversas ocasiones otros organismos habían expresado su interés en la elaboración de un código como parte de un proceso más amplio de reforma, nadie había puesto manos a la obra antes de que este instituto comenzara a promover activamente su iniciativa.

REINO UNIDO

El Informe Turnbull sobre control interno fue una iniciativa puesta en marcha por el Instituto de Contadores Públicos de Inglaterra y Gales (ICAEW) a pedido de la Bolsa de Valores de Londres. La ICAEW volvió a tomar la iniciativa en 2005, cuando dirigió la revisión del Informe Turnbull.

El papel de la comunidad empresarial y el sector financiero

En muchos países, el sector empresarial y el financiero han sido los primeros en reconocer que un mejor gobierno corporativo puede incrementar la competitividad de las empresas y la eficiencia de los mercados financieros. Las asociaciones empresariales y las principales instituciones financieras o los inversionistas institucionales pueden jugar un papel importante en la elaboración de códigos de gobierno corporativo. Algunas de las iniciativas de este tipo sugieren que no es necesario que sean entidades nacionales las que elaboran los códigos y que las partes directamente interesadas también pueden tomar la iniciativa e incorporar las mejores prácticas en esta materia. Un ejemplo es el conjunto de directrices formuladas en 1998 por el Sistema de Jubilación de los Empleados Públicos de California (CalPERS), que sentó las bases para garantizar que los gerentes de las empresas rindieran cuentas a sus propietarios.

EJEMPLOS

EL PAPEL DE LA COMUNIDAD EMPRESARIAL Y FINANCIERA

CANADÁ

En enero de 2004, la Coalición Canadiense para el Buen Gobierno, cuyos miembros administran aproximadamente US\$500.000 millones en activos en nombre de personas que aportan a los fondos de pensiones, tenedores de unidades de fondos comunes de inversiones y otros inversionistas individuales, elaboró las Directrices sobre gobierno corporativo para crear consejos de administración eficaces. *(Para obtener más información sobre estas directrices, visite www.ccg.ca).*

REPÚBLICA ESLOVACA

El Banco Nacional de Eslovaquia fue uno de los principales impulsores del código de gobierno corporativo del país.

TURQUÍA

La Asociación Turca de Industriales y Empresarios (TUSIAD) inició y dirigió el proceso de elaboración del primer código de las mejores prácticas de gobierno corporativo del país. Esta organización se compone de ejecutivos de alto rango de las principales empresas industriales y de servicios de Turquía, varias de las cuales integran la lista de las 500 empresas internacionales más importantes de la revista Fortune.

EL PAPEL DE LA COMUNIDAD EMPRESARIAL Y FINANCIERA**RUMANIA**

La entidad que dirigió la elaboración del código de la Bolsa de Valores de Bucarest fue la Alianza Estratégica de Asociaciones Empresarias. El liderazgo aportado por esta organización confirió importancia y reconocimiento a la iniciativa sobre gobierno corporativo.

FORMACIÓN DEL COMITÉ DE ELABORACIÓN

La organización directora cumple una función de importancia en la tarea de establecer el comité de elaboración y poner el proceso en marcha. Por lo general, antes de la primera reunión del comité, se sucede una serie de pasos, entre los que figuran:

- consulta con las principales partes interesadas;
- designación de un presidente;
- designación de un gerente de proyecto. Con frecuencia se trata de un empleado de la organización que actúa como directora, a quien se le concede licencia para que pueda dedicarse a la iniciativa;
- designación del equipo responsable por el proyecto. Es posible que la organización directora decida ceder algunos de sus miembros para que conformen este equipo (a menudo con un régimen de medio tiempo);
- designación de un secretario y organización de los servicios de la secretaría y de las instalaciones donde se celebrarán las reuniones. Es posible que la organización directora cuente ya con instalaciones y servicios de esta índole que pueda brindar al comité a tarifas subsidiadas o (en algunos casos) en forma gratuita;
- obtención de financiamiento;
- organización de deliberaciones previas entre el presidente y miembros individuales del comité.

Elección del presidente

El presidente juega un papel fundamental en la creación de las condiciones necesarias para que el proceso de elaboración del código resulte eficaz en términos generales, por lo que la elección de quien ocupe ese cargo debe realizarse con cuidado y a conciencia. Por lo general, el presidente es el primer integrante del comité que se designa, en especial cuando es el gobierno el que

pone en marcha el proceso de elaboración del código. En algunas ocasiones, los miembros del comité (representantes de diversas instituciones) también pueden designar presidente a uno de ellos. En la mayoría de los casos restantes, se elige al presidente entre el personal de la organización directora. Una organización prudente consulta con las otras partes involucradas antes de designar al presidente, a fin de facilitar las relaciones futuras con dichos grupos.

En el cuadro siguiente se brindan ejemplos de presidentes que dirigieron procesos de elaboración de códigos y se incluyen sus antecedentes profesionales al momento de su designación.

LOS PRESIDENTES Y SUS CARGOS PROFESIONALES

PAÍS	PRESIDENTE	CÓDIGO/INFORME	CARGO
Bélgica	Daniel Cardon de Lichtbuer	Informe Cardon	Presidente de Banque Bruxelles Lambert (BBL)
Bélgica	Baron Maurice Lippens	Informe Lippens	Presidente de Fortis
Canadá	Peter Dey	Informe Dey	Socio de Osler, Hoskin, and Harcourt LLP
Francia	Marc Vienot	Primer y segundo Informe Vienot	Presidente de Société Générale
Francia	Daniel Bouton	Informe Bouton	Presidente de Société Générale
Alemania	Gerard Cromme	Informe Cromme	Presidente de la Junta Supervisora de Thyssen Krupp
Italia	Stefano Preda	Informe Preda	Presidente de la Bolsa de Valores de Italia (Borsa Italia)
Países Bajos	Morris Tabaksblat	Informe Tabaksblat	Presidente de Reed Elsevier
Sudáfrica	Mervyn King	Primer y segundo Informe King	Ex juez de la Corte Suprema
España	Enrique de Aldama	Informe Aldama	Presidente de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales y presidente de Obralia
Suiza	Peter Bockli	Informe Bockli	Director de Nestlé SA y de Union de Banques Suisses (UBS)
Reino Unido	Adrian Cadbury	Informe Cadbury	Ex presidente de Cadbury Group, y director de Bank of England

TEMA DE REFLEXIÓN
¿Cómo definiría usted las funciones del presidente y el gerente de proyecto?

Una vez elegido, el presidente debe recibir el apoyo necesario para dirigir al comité en el arduo y difícil proceso que le espera. El ejercicio de la presidencia es una actividad sumamente personalizada y no se rige por normas establecidas. Cada presidente exitoso tiene su propio modo de ejercer el cargo y esas modalidades pueden diferir en gran medida unas de otras, como de hecho ocurre. Por ende, sólo es posible enunciar generalidades acerca de la forma en que un presidente debería desempeñar su función. *(En el Módulo 2 del Tomo 2 se analiza la gestión del proceso de elaboración de un código).*

El presidente tiene la responsabilidad de dirigir al comité en la determinación de los valores y las normas del proyecto y de mantener una relación de confianza entre el gerente de proyecto, la secretaría y los miembros del comité. El presidente también debería evaluar con regularidad el desempeño de los integrantes y del comité como un todo. *(Véase en el Módulo 2 del Tomo 2 la explicación sobre la evaluación del desempeño del comité).*

El presidente debería ser una persona informada, con experiencia, que inspire confianza y apoye al gerente de proyecto. En ocasiones, sin embargo, guardar cierta distancia respecto de este último puede resultar valioso para garantizar un debate objetivo cuando se tratan asuntos controvertidos.

Designación del gerente de proyecto

Una vez que se ha elegido al presidente, por lo general el comité de elaboración del código necesita hallar a una persona idónea que administre la labor del comité. Una relación sólida entre el presidente y el gerente de proyecto es la base de un comité eficaz. Las funciones que competen a los cargos en cuestión varían según el comité de que se trate y dependen del grado de participación del presidente. La relación a menudo resulta mejor cuando el presidente y el gerente de proyecto poseen habilidades y experiencias complementarias.

EJEMPLO

EL PAPEL DEL GERENTE DE PROYECTO

SUDÁFRICA

Phil Armstrong fue nombrado convocador principal (gerente de proyecto) del comité de elaboración del código, presidido por Mervyn King. Una de sus tareas primordiales era la de coordinar las actividades de los cinco grupos de trabajo establecidos para brindar asesoría y realizar investigaciones especializadas sobre los temas que el comité les había asignado.

En general, el presidente no debería procurar asumir responsabilidad ejecutiva y debería dejar que el gerente de proyecto sea reconocido por sus logros.

La función del gerente de proyecto consiste, por lo común, en:

- desarrollar el plan de operaciones y el cronograma principal, que reflejan los objetivos y prioridades establecidos en los términos de referencia;
- mantener el diálogo con el presidente a fin de poner en marcha el plan de operaciones;
- cerciorarse de que todas las partes comprendan los objetivos y las normas de desempeño;
- establecer los controles adecuados sobre el proceso de planificación y el financiamiento del proyecto;
- supervisar de cerca las actividades que se realizan en el marco del proyecto para garantizar que se adecuen a los planes;
- controlar de cerca los gastos efectuados en el marco del proyecto para ver si se ajustan al presupuesto;
- mantener el nivel de desempeño operativo, lo que posiblemente conlleve supervisar las investigaciones que se realicen y la elaboración del código;

CUALIDADES APROPIADAS PARA UN GERENTE DE PROYECTO

<p>PERCEPCIÓN ESTRATÉGICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visión de futuro • Creatividad • Conciencia respecto de la organización • Perspectiva de largo plazo • Conciencia respecto de la estrategia • Capacidad para tomar decisiones • Facultad crítica • Determinación • Criterio 	<p>INTERACCIÓN CON LOS DEMÁS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confianza • Coordinación • Flexibilidad • Presencia • Integridad • Capacidad de aprender • Motivación • Capacidad de persuasión • Sensibilidad
<p>COMUNICACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para escuchar • Apertura • Facilidad de palabra • Habilidad para realizar presentaciones • Habilidad para la comunicación escrita • Capacidad de respuesta 	<p>ANÁLISIS Y USO DE LA INFORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al detalle • Apertura mental • Habilidad con los números • Capacidad para detectar problemas
<p>LOGRO DE RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perspicacia para los negocios • Capacidad de delegar • Actuación ejemplar • Empuje • Capacidad de resistencia • Aceptación del riesgo • Tenacidad 	

- adoptar medidas correctivas cuando surjan problemas inesperados e informar al comité cuando sea necesario.

Las características personales convenientes para un gerente de proyecto se incluyen en el cuadro de la página 11. La lista puede resultar útil al momento de redactar las especificaciones para este puesto.

Designación del secretario del comité

El proceso de elaboración de un código puede generar un volumen significativo de documentos. A fin de cerciorarse de que todos los procesos se consignen metódicamente, es necesario organizar la documentación de modo de llevar un registro completo de todas las reuniones, las consultas, la correspondencia y las deliberaciones. Se debe establecer un sistema de documentación cruzada dirigido por una persona con experiencia. En los países de tradición jurídica anglosajona, esta función a menudo está a cargo de un secretario colegiado.

El objetivo del sistema de documentación consiste en brindar:

- un adecuado respaldo a los procesos de deliberación y toma de decisiones;
- un registro cronológico de los hechos;
- resúmenes escritos de las deliberaciones y las decisiones acordadas;
- una síntesis de todos los comentarios y recomendaciones destinados al comité;
- fácil acceso a los resultados de las investigaciones y a los documentos de antecedentes.

Es importante contar con un registro claro de todas las reuniones. Ha habido casos en que las recomendaciones incluidas en el código de las mejores prácticas fueron cuestionadas y los miembros del comité tuvieron que defender sus decisiones. En tales circunstancias, puede ser útil tener las notas sobre los debates y las actas de las reuniones para dar cuenta del proceso intelectual que llevó al comité a decidir una recomendación en particular.

Asimismo, algunas sugerencias no se convierten en “recomendaciones” incluidas en el código, y los motivos son diversos. Puede resultar conveniente, e incluso necesario, registrar esos motivos por si se plantearan interrogantes respecto del modo en que el comité llegó a una decisión sobre un tema específico.

Selección de los miembros del comité

Si bien es probable que diversas partes interesadas manifiesten públicamente su apoyo al proceso de elaboración de un código, posiblemente sea sólo un reducido grupo de personas clave dentro de unas pocas instituciones quienes lleven a cabo las arduas tareas asociadas con dicho proceso. Por lo tanto, se aconseja identificar a estas personas e instituciones y obtener de ellas el apoyo necesario tan pronto como sea posible.

Los integrantes del comité de elaboración deberían conocer las mejores prácticas en materia de gobierno corporativo tanto del ámbito nacional como internacional. Los factores que han de considerarse para su selección deberían también incluir su habilidad para:

- realizar aportes valiosos para una eficaz toma de decisiones y un debate constructivo. Los miembros del comité deberían ser capaces de interrogar con inteligencia, cuestionar con rigurosidad y decidir con objetividad;
- mostrar los más estrictos parámetros de integridad y probidad y fomentar los más elevados parámetros de gobierno corporativo;
- forjar relaciones eficaces y comunicaciones abiertas tanto dentro del comité como fuera de él;
- establecer una relación estrecha de confianza con el presidente, el gerente de proyecto, el secretario y los demás miembros del comité;
- comprender y representar las perspectivas de los sectores, intereses y partes interesadas de relevancia.

Algunos presidentes han considerado conveniente establecer alguna clase de contacto y relación con cada uno de los integrantes del comité antes de la reunión inicial, de modo de generar buenos vínculos interpersonales antes del comienzo formal del proceso de elaboración. La interacción dentro de un grupo diverso de personas, que posiblemente tengan intereses contrapuestos o encontrados, en ocasiones puede tornarse difícil de manejar, y la formación de lazos en una etapa temprana entre los miembros del comité y el presidente, quizá de modo informal, puede facilitar el proceso desde el comienzo.

Es posible que, durante la elaboración del código, haga falta enfrentar ciertos intereses creados, y los integrantes del comité deben tener la capacidad de persuadir a sus organizaciones de los beneficios que acarrearán los cambios propuestos. Cuando se pone en marcha una iniciativa sobre gobierno corporativo, es fundamental obtener amplio apoyo en la comunidad empresarial. Si las principales partes interesadas respaldan la iniciativa y durante la fase de elaboración son consultadas y participan del proceso, es mucho más probable que actúen como activos agentes de promoción y fomento cuando se dé a conocer el código y se lo ponga

TEMA DE REFLEXIÓN

¿Qué organizaciones deberían estar representadas en el comité de elaboración?

en práctica. No obstante, muchos comités han descubierto ventajas significativas en la selección de algunos miembros de criterio independiente y que no presentan potenciales conflictos de interés ni tienen intereses creados que proteger.

Es importante analizar con detenimiento qué instituciones deben participar plenamente desde el comienzo del proceso y cuáles deben ser consultadas sólo en una etapa posterior. Estas decisiones, desde luego, dependen de los objetivos del código y del entorno empresarial de cada país. Dado que el comité de elaboración debe lograr consenso respecto de cada recomendación, el exceso de actores en las etapas iniciales puede generar el efecto negativo de paralizar el proceso. (Véase en el Módulo 3 del Tomo 2 una descripción detallada del proceso de consultas).

EJEMPLOS

ORGANIZACIONES REPRESENTADAS EN EL COMITÉ DE ELABORACIÓN DEL CÓDIGO

SRI LANKA

En Sri Lanka, el comité de elaboración del código se componía de representantes de la Comisión de Valores y Bolsas, la Bolsa de Valores de Colombo, el Registro de Empresas, la Junta de Supervisión de Normas Contables y de Auditoría de Sri Lanka, el Instituto de Contadores Colegiados de Sri Lanka, las Cámaras de Comercio, el Colegio de Abogados y de varios funcionarios del Banco Central y los principales bancos.

PERÚ

La organización que dirigió la elaboración de los Principios de buen gobierno corporativo aplicables a las empresas peruanas fue la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores. También integraban el comité representantes de los siguientes organismos:

- Ministerio de Economía y Finanzas;
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP;
- Bolsa de Valores de Lima;
- Asociación de Bancos del Perú;
- Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas;
- Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales;
- Centro de Estudios de Mercados de Capitales y Financieros.

EJEMPLOS

ORGANIZACIONES REPRESENTADAS EN EL COMITÉ DE ELABORACIÓN DEL CÓDIGO**UCRANIA**

La elaboración del código estuvo a cargo del Grupo de Trabajo sobre Gobierno Corporativo y Derechos de las Partes Interesadas, organizado bajo el auspicio de la Comisión Estatal de Valores y Mercado Bursátil. El grupo de trabajo estaba compuesto por representantes de diversos departamentos y entidades gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y organizaciones internacionales como la Corporación Financiera Internacional.

ALEMANIA

El comité de elaboración del código estaba integrado por representantes de la Bolsa de Valores Alemana y de organizaciones profesionales, en particular del ámbito contable. También incluía miembros de asociaciones de partes interesadas, inversionistas institucionales, bancos de primera línea y sindicatos.

Contratación de consultores y expertos

Muchos comités deciden contratar los servicios de un consultor nacional o internacional experimentado para que los asista en la investigación y redacción del contenido del código o en la supervisión del proceso de elaboración. Antes de decidir contratar a un consultor, es importante que el comité evalúe sus necesidades y delinee las tareas específicas que habría de desempeñar el consultor. Dichas tareas pueden centrarse exclusivamente en la investigación y la redacción del código. Como alternativa, la función del consultor puede ser mucho más amplia e incluir actividades de respaldo a la gestión o asesoramiento respecto de la difusión. (Véase en el Anexo 1 del Tomo 2 una descripción de las principales tareas incluidas en los términos de referencia fijados para la contratación de un consultor en Sri Lanka que debía ayudar a elaborar el código de gobierno corporativo. Véase en el Anexo 2 del Tomo 2 un modelo de carta para el nombramiento de un consultor).

EJEMPLO

CONTRATACIÓN DE UN CONSULTOR**BANGLADESH**

En Bangladesh, un consultor de un organismo internacional de desarrollo brindó asesoría respecto de la composición y formación del grupo de trabajo que elaboraría el código de las mejores prácticas corporativas. Asimismo, el consultor asesoró sobre redacción de las versiones preliminares del código.

Es posible que los organismos internacionales puedan guiar a los comités de elaboración de los códigos en la búsqueda de consultores idóneos y en el financiamiento de algunos de los costos. Se debe obrar con cautela a fin de cerciorarse de que el consultor elegido respete los valores nacionales y culturales del país en donde trabajará. Asimismo, si se incorpora la participación de organizaciones internacionales o se contrata a expertos internacionales muy reconocidos, es importante que una organización local continúe dirigiendo la iniciativa a fin de generar una identificación real de la comunidad local y garantizar la eficaz puesta en práctica del código.

TEMA DE REFLEXIÓN

¿Cómo debería organizar el comité los diversos aspectos de su labor?

EL COMIENZO

Los integrantes del comité de elaboración del código son, por lo general, líderes o expertos influyentes y ocupados que disponen de poco tiempo para dedicar a los asuntos y funciones del comité. Antes de solicitar su compromiso con la labor de este órgano, se debe informar a los posibles miembros acerca de la cantidad de tiempo estimada que deberán destinar al proyecto.

Los procedimientos organizativos prácticos y el marco para elaborar el contenido del código deberían analizarse en la primera reunión del comité. En ese encuentro, asimismo, suelen decidirse las fechas y los temarios de las reuniones subsiguientes, el plan de actividades y los objetivos y términos de referencia del comité. Por ende, es importante que todos los miembros asistan a esa primera reunión.

Elaboración de un cronograma principal

La formulación de un código de gobierno corporativo suele ser un proceso más complicado de lo que cabría esperar y conlleva numerosas tareas además de la redacción propiamente dicha, tales como la investigación, la consulta con las partes interesadas y las campañas de sensibilización. En consecuencia, y como sucede con casi todos los proyectos de gran envergadura, es esencial adoptar un plan de actividades o un cronograma principal que permita al comité organizar una serie de actividades que a menudo deben realizarse simultáneamente. El cronograma principal, junto con el interés despertado entre las partes involucradas, puede ayudar al comité a cumplir con plazos ajustados, prever posibles conflictos y dificultades y evitar desvíos que podrían alterar el curso del proyecto.

Es sumamente recomendable asignar a los miembros la responsabilidad de cerciorarse de que ciertas actividades específicas se cumplan en los plazos acordados en el cronograma principal. De este modo, no sólo se garantiza el cumplimiento de los plazos sino que también se ayuda al gerente de proyecto a verificar los avances de las diversas partes del proyecto. En la página siguiente se incluye un ejemplo de cronograma.

Las fechas y el contenido del cronograma pueden variar respecto del que se brinda aquí como ejemplo en función del contexto y los asuntos específicos que deba afrontar un comité. Por ejemplo, es posible que haga falta celebrar reuniones con mayor o menor frecuencia para examinar los sucesivos borradores del código, analizar las investigaciones y los comentarios obtenidos a través de las consultas y tratar asuntos imprevistos. En todas las etapas del proceso de consulta, el período entre reuniones debe ser suficientemente prolongado, en especial en los casos en que el apoyo a la elaboración de un código no es sólido o cuando no se comprende adecuadamente la importancia del gobierno corporativo.

EJEMPLO DE CRONOGRAMA PRINCIPAL

REUNIÓN	MES	TEMARIO DE LA REUNIÓN	ACTIVIDADES POSTERIORES
Primera reunión	Mes 1	<ul style="list-style-type: none"> • Debatir sobre el cronograma principal • Acordar los términos de referencia del comité • Analizar los desafíos que enfrenta el comité • Examinar las metas y el alcance del código • Estudiar los mecanismos de puesta en práctica y la índole de las disposiciones del código • Decidir si se contratará a un consultor • Acordar un comunicado de prensa inicial 	<ul style="list-style-type: none"> • Finalizar el cronograma principal detallado • Contratar un consultor • Examinar las mejores prácticas internacionales • Analizar las leyes, normas y prácticas vigentes en el país en materia de gobierno corporativo • Examinar las necesidades y prioridades del país en este tema • Dar a conocer un comunicado de prensa en el que se explique el proceso y se describan los términos de referencia del comité
Segunda reunión	Mes 2	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar el cronograma principal elaborado • Analizar las necesidades y prioridades del país en materia de gobierno corporativo • Examinar las conclusiones generales de las investigaciones • Acordar el esquema general del código • Analizar si es necesario establecer subcomités • Evaluar la labor y los avances del comité 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar los diversos métodos de consulta • Redactar la versión preliminar del documento de consulta
Tercera reunión	Mes 3	<ul style="list-style-type: none"> • Debatir sobre la versión preliminar del documento de consulta • Acordar la estrategia y los métodos de la consulta • Evaluar la labor y los avances del comité 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar forma final al documento de consulta • Establecer el proceso de consulta • Comenzar a investigar sobre el contenido específico del código
Cuarta reunión	Mes 4	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar el documento de consulta • Debatir sobre las conclusiones específicas de las investigaciones y su contenido • Evaluar la labor y los avances del comité 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar investigando sobre el contenido específico del código • Comenzar a consultar con las principales partes interesadas • Empezar a redactar la versión preliminar del código

EJEMPLO DE CRONOGRAMA PRINCIPAL

REUNIÓN	MES	TEMARIO DE LA REUNIÓN	ACTIVIDADES POSTERIORES
Quinta reunión	Mes 5	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los comentarios obtenidos a través de las consultas • Examinar las conclusiones de las investigaciones • Debatir sobre el primer borrador del código • Evaluar la labor y los avances del comité 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar las consultas con las principales partes interesadas • Dar forma final al primer borrador del código • Elaborar la estrategia de difusión y puesta en práctica
Sexta reunión	Mes 6	<ul style="list-style-type: none"> • Debatir sobre el segundo borrador del código • Analizar los comentarios obtenidos a través de las consultas • Aprobar la estrategia de difusión y puesta en práctica • Evaluar la labor y los avances del comité 	<ul style="list-style-type: none"> • Modificar el segundo borrador • Redactar la versión preliminar del prólogo y el preámbulo
Séptima reunión	Mes 7	<ul style="list-style-type: none"> • Acordar la versión final del código • Acordar las fechas de lanzamiento • Aprobar el diseño y el formato del código • Acordar un comunicado de prensa • Evaluar la labor y los avances del comité 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la corrección final del código • Organizar el lanzamiento • Dar a conocer el comunicado de prensa • Distribuir el código • Establecer vínculos con los medios de comunicación • Establecer vínculos con las principales partes interesadas
Octava reunión	Mes 8	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el impacto del lanzamiento • Acordar el cronograma y los métodos para medir el impacto del código • Acordar un plazo para examinar el código • Realizar la evaluación final de la labor del comité 	

Los plazos para la elaboración de códigos de las mejores prácticas sobre gobierno corporativo pueden variar considerablemente. En la mayoría de los casos, el proceso lleva alrededor de seis meses, aunque algunos se han concluido en tres y otros han demorado un año y medio. Por ejemplo, el Comité Coreano sobre Gobierno Corporativo fue establecido en marzo de 1999 y se reunió ocho veces durante un período de seis meses. El Código alemán sobre gobierno corporativo también se elaboró en un plazo de seis meses, entre septiembre de 2001 y febrero de 2002. *(En la Guía del usuario se brinda orientación sobre cada uno de los pasos del proceso de elaboración y puesta en práctica analizados en esta herramienta).*

TEMA DE REFLEXIÓN
¿Cuáles son los objetivos específicos del código?

Elaboración de los términos de referencia

Una de las primeras tareas del comité de elaboración del código consiste en debatir sobre los términos de referencia del proyecto y establecerlos. Acordar los términos de referencia puede ayudar a evitar confusiones posteriores o posibles conflictos acerca de los objetivos y el alcance del código.

En los términos de referencia se puede incluir lo siguiente:

- los objetivos generales del código;
- el propósito o los objetivos específicos del código;
- una descripción de las circunstancias que llevaron a elaborar el código;
- el alcance del código o el tipo de empresas a las que está dirigido;
- los aspectos fundamentales que han de abarcar las recomendaciones del código;
- una descripción de los mecanismos de cumplimiento recomendados para el código.

Los términos de referencia varían según el marco de gobierno corporativo vigente en el país, los motivos por los cuales se elabora el código y quién ha tomado la iniciativa en esta tarea. Los proyectos dirigidos por el sector privado tienden a centrarse más en los objetivos específicos del código y en el impacto del gobierno corporativo en el desempeño de las empresas. Las iniciativas lideradas por el gobierno tienden a hacer hincapié en los objetivos generales del código y en la importancia de mejorar las prácticas de gobierno corporativo para todo el país en su conjunto. Ambos aspectos son importantes. (Véase en el *Módulo 1 del Tomo 2 un análisis de la iniciación y dirección del proceso de elaboración del código de gobierno corporativo sobre las mejores prácticas*).

Los términos de referencia del proyecto suelen encontrarse en la introducción o el preámbulo del código. Pueden ser sumamente detallados o muy generales. En la mayoría de los casos, no sólo brindan al comité un marco para formular recomendaciones sobre las mejores prácticas, sino que también exponen a los usuarios y a las partes interesadas los antecedentes que llevaron a elaborar el código y la justificación para su aprobación y puesta en práctica. (Véase en el *Módulo 1 del Tomo 1 la explicación de por qué es importante el gobierno corporativo*).

Al examinar los términos de referencia, el comité de elaboración también debería mantener debates preliminares acerca de si el código adoptará la forma de una declaración general de principios o de un documento más restringido y detallado. Asimismo, el comité puede decidir que formulará recomendaciones para mejorar las leyes y normas sobre la base de las conclusiones de sus investigaciones. Por ejemplo, podrían señalarse aquellas disposiciones del código que se recomienda incorporar en el marco jurídico del país o en los requisitos exigidos para la cotización en la bolsa de valores. Este enfoque puede resultar especialmente útil en los países en los que el marco jurídico en materia de gobierno corporativo es aún deficiente.

EJEMPLO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA

INDIA

El Comité Shri Kumar Mangalam Birla, cuyas recomendaciones fueron adoptadas por la Junta de Valores y Bolsas de la India, estableció los siguientes objetivos en sus detallados términos de referencia:

- Recomendar enmiendas a los convenios para la cotización en bolsa celebrados entre los mercados de valores y las empresas y cualquier otra medida apropiada para mejorar las prácticas de gobierno corporativo de las empresas que cotizan en bolsa. Entre las esferas que han de tenerse en cuenta figuran la difusión de información, tanto financiera como de otra índole, el modo y la frecuencia de dicha difusión y las responsabilidades de los directores independientes y no ejecutivos.
- Redactar un código de las mejores prácticas de gobierno corporativo.
- Sugerir salvaguardias para las empresas referidas al uso de información interna y de la información privilegiada.

SUDÁFRICA

En 2001, el segundo Comité King sobre Gobierno Corporativo aprobó como términos de referencia los siguientes principios rectores:

- Examinar el primer Informe King y evaluar si es necesario modificarlo a la luz de los acontecimientos locales e internacionales ocurridos desde su aprobación en 1994.
- Examinar y aclarar la recomendación formulada en el primer Informe King respecto de adoptar un “enfoque inclusivo” que abarque los intereses de una amplia gama de partes interesadas a fin de lograr el éxito sostenible de las empresas sin perjudicar los intereses primarios de los accionistas, tal como se estipula en el derecho societario sudafricano.
- Reconocer la importancia creciente que se concede a las cuestiones no financieras en todo el mundo y analizar y recomendar aspectos de la presentación de informes relacionados con la auditoría, la presentación de informes y la contabilidad social y ética, y con las cuestiones de seguridad, salud y medio ambiente.
- Indicar cómo puede medirse y compararse el grado de observancia del nuevo código de gobierno corporativo entre las empresas en Sudáfrica mediante un sistema de puntuación equilibrada.

EJEMPLO DE TÉRMINOS DE REFERENCIA

BÉLGICA

Se estableció un comité presidido por Maurice Lippens con el fin de redactar un único código de las mejores prácticas de gobierno corporativo destinado a todas las empresas que cotizan en bolsa. El objetivo de este comité consistía en elaborar un código que estuviera en consonancia con las prácticas internacionales y las recomendaciones formuladas por la Unión Europea.

El comité también debería analizar las cuestiones relacionadas con la observancia. ¿El cumplimiento del código debería ser completamente voluntario o el comité debería formular recomendaciones para fomentar y poner en práctica su observancia? Un enfoque difundido es el mecanismo de “cumplir o explicar”, creado por el Comité Cadbury en el Reino Unido. En virtud de este enfoque, se solicita a las empresas que cumplan el código (o algunas de sus disposiciones) o expliquen por qué no lo han hecho. *(Véase en el Módulo 2 del Tomo 1 un análisis más detallado del alcance de los códigos y sus mecanismos de cumplimiento).*

Es muy probable que estos interrogantes vuelvan a surgir a medida que avanza el proceso de redacción del código, pero el debate franco sobre estas cuestiones en la etapa inicial puede resultar sumamente útil para establecer el cronograma principal y realizar las investigaciones acerca del contenido del código. *(Véase en el Módulo 4 del Tomo 2 una exposición sobre las investigaciones acerca del contenido del código).*

NIVELES DE CUMPLIMIENTO

AUSTRIA

Las disposiciones del Código austríaco de gobierno corporativo se clasifican en tres categorías:

- **Requisitos legales:** disposiciones que deben cumplir las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores austríaca; en caso contrario, sufren penas legales.
- **Cumplir o explicar:** disposiciones del código que las empresas deben acatar; en caso contrario, deben exponer los motivos de su incumplimiento.
- **Recomendaciones:** disposiciones completamente voluntarias; la falta de cumplimiento no requiere difusión ni justificación.

AFRONTAR LAS DIFICULTADES

Durante el proceso de redacción, es probable que el presidente y los gerentes de proyecto tengan que lidiar con cuestiones y desafíos que no habían previsto. Pueden surgir problemas ya sea con las partes interesadas ajenas al comité o con las que lo integran. En consecuencia, es recomendable anticipar los posibles inconvenientes y adoptar técnicas de gestión y seguimiento que ayuden a abordar las cuestiones que pudieran demorar el proceso de redacción del código. Como regla general, en todas las fases del proyecto se debería prever cierta cantidad de tiempo extra para permitir la solución de problemas y conflictos.

Resistencia externa

Cualquier iniciativa nueva puede toparse con cierto grado de resistencia y escepticismo así como con obstáculos prácticos. La mayor parte de los comités de redacción de códigos experimentan al menos uno de los problemas que se exponen a continuación.

Falta de comprensión y escepticismo

No siempre se comprende acabadamente la importancia del gobierno corporativo y los propósitos de un código de las mejores prácticas. Los comités cuyo desempeño es exitoso elaboran una sólida justificación para el proceso de formulación de un código y en su cronograma destinan suficiente tiempo a la consulta con partes interesadas de peso.

CITA

AFRONTAR EL ESCEPTICISMO GENERALIZADO: POLONIA

“Durante la elaboración del Código de gobierno corporativo para las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Polonia... en 2002, el desafío principal consistió en lograr la participación activa de los actores del mercado. La falta de conocimientos y familiaridad con la cuestión era parte del problema. La desaceleración macroeconómica y la tendencia a la baja en el mercado también jugaron un papel importante: muchos creían que el problema era la falta de oportunidades de inversión y no las deficiencias en el gobierno corporativo, que —según muchos— podían o debían corregirse en cada caso en particular. También se percibía el escepticismo respecto de que la aplicación de normas sobre gobierno corporativo pudiera generar los resultados económicos esperados o sobre lo que podría lograrse empleando códigos de gobierno corporativo y orientaciones de aplicación voluntaria... Asimismo, se dudaba que los problemas y las soluciones aplicables al modelo anglosajón pudieran ser adecuados para Polonia, cuyo derecho societario se basaba en el modelo alemán. La opinión generalizada indicaba que el principal cuello de botella para el sistema de gobierno corporativo polaco radicaba en la falta de cumplimiento y en el sistema judicial deficiente, aspectos que no pueden resolverse con un código de gobierno corporativo”.

—Maciej Dzierzanowski, Instituto de Economía de Mercado de Gdansk, y Piotr Tamowicz, Foro Polaco sobre Gobierno Corporativo

Falta de apoyo

Es habitual que los comités encuentren escaso apoyo entusiasta entre los líderes empresariales e inversionistas. En particular, es posible que estos grupos asocien los cambios en materia de gobierno corporativo con procedimientos burocráticos y papeleo. Es esencial que el comité logre convencer a las principales partes interesadas de los méritos y beneficios asociados con la reforma del gobierno corporativo y la adopción de un código de las mejores prácticas. (Véase en el *Módulo 3 del Volumen 2 una exposición sobre las campañas de sensibilización y las consultas con las partes interesadas*).

CITA

FALTA DE APOYO: SRI LANKA

“Inicialmente, la reacción frente al proceso de elaboración del código fue más bien tibia, por lo que era necesario generar interés en la comunidad empresarial. Esto se logró gracias a las sesiones informativas para la prensa escrita y los medios de comunicación que ofrecía regularmente el comité y que ayudaron a percibir la necesidad y despertar el interés por los beneficios de un código de ese tipo”.

—Ajith Nivard Cabraal, presidente del
Comité sobre Gobierno Corporativo

Falta de un marco jurídico

En muchos países en transición o en desarrollo, los marcos jurídicos son inadecuados. Aquí, los comités de redacción de los códigos generalmente deben centrarse en elaborar recomendaciones que puedan servir como primer paso para reformar el entorno jurídico del gobierno corporativo y a la vez analizar posibles procedimientos de cumplimiento y observancia. Algunos comités, como el de Ucrania, han abordado el problema recomendando que el código se convierta en ley en un futuro. En estos casos, es importante que el comité distinga entre las mejores prácticas, que deberían seguir siendo voluntarias, y las normas mínimas, que deben ser adoptadas legalmente.

Falta de fondos

La elaboración de un código de gobierno corporativo no requiere el desembolso de grandes sumas de dinero, pero puede resultar más costosa de lo esperado. Obtener financiamiento con mucha anticipación puede ser de gran utilidad para planificar las consultas con las partes interesadas, promover el código y contratar consultores. Al comienzo del proceso, el gerente de proyecto debe conocer el monto y las fuentes de financiamiento de que dispone. Dichos fondos pueden obtenerse de organismos internacionales, asociaciones profesionales, empresas

privadas y bancos, así como de bolsas de valores. En el prólogo o la introducción del código suele incluirse un agradecimiento a las organizaciones que brindaron apoyo financiero al comité de elaboración. Para algunas entidades, el verse asociados públicamente con la iniciativa de reforma del gobierno corporativo y la elaboración de un código de las mejores prácticas puede constituir un importante incentivo para brindar fondos o apoyo de otra índole.

EJEMPLOS

FINANCIAMIENTO

BANGLADESH

Varios organismos internacionales de desarrollo, como el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido, la Secretaría del Commonwealth y el Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo, brindaron apoyo financiero para la elaboración del Código de gobierno corporativo en Bangladesh. La iniciativa también recibió el respaldo del Banco de Bangladesh.

HUNGRÍA

Las recomendaciones sobre gobierno corporativo formuladas por la Bolsa de Valores de Budapest se financiaron gracias al significativo aporte del Know How Fund del Gobierno del Reino Unido.

CITA

FINANCIAMIENTO: REPÚBLICA DE COREA

“El apoyo financiero al comité ha provenído de la Bolsa de Valores de Corea, la Asociación de Corredores de Valores de Corea, la Asociación de Empresas de Corea que Cotizan en Bolsa y la Asociación de Sociedades de Inversión de Corea. Agradecemos sinceramente su apoyo”.

—Jae-Chul Kim, Código de las mejores prácticas sobre gobierno corporativo, 1999

Para ayudar a detectar los posibles problemas y a abordarlos en las etapas iniciales de la iniciativa, algunos gerentes de proyecto consideran útil realizar un análisis de las ventajas, desventajas, oportunidades y amenazas (análisis

SWOT). Una vez efectuado dicho análisis, se puede elaborar un plan claro para superar las dificultades detectadas y minimizar las reacciones negativas. En el cuadro siguiente se muestra un esquema de este tipo de análisis.

EJEMPLO DE ANÁLISIS SWOT	
<p>VENTAJAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un presidente entusiasta y muy respetado • Solidez de los miembros del comité • Interés de las principales partes involucradas • Apoyo del gobierno • Apoyo de entidades de desarrollo y organismos internacionales, como el Grupo del Banco Mundial o el Banco Asiático de Desarrollo 	<p>DESVENTAJAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poco interés o apatía de los principales grupos involucrados • Falta de marco jurídico • Escaso financiamiento • Poco interés de los medios de comunicación • Iniciativas que compiten por los mismos recursos
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una crisis financiera o un escándalo empresarial que genera pedidos de medidas correctivas • Nuevo gobierno e impulso para la reforma • Publicación del informe del Banco Mundial sobre la observancia de los códigos y normas (IOCN) de gobierno corporativo 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre política, por ejemplo, por la proximidad de elecciones generales • Conflictos dentro del comité de elaboración

Dificultades internas

Los problemas no siempre provienen del exterior. También pueden surgir dificultades dentro del comité de elaboración que retrasen la redacción del código. Es posible que los integrantes disientan respecto del proceso o del contenido del código.

AFRONTAR LOS DESAFÍOS

ALEMANIA

“Los principales desafíos con que nos encontramos durante el proceso de elaboración consistieron en superar las opiniones diversas de los miembros de la comisión derivadas de su condición de representantes de grupos de interés específicos, como los inversionistas, las empresas, los sindicatos, los círculos académicos. Una solución fue la de utilizar dos tipos de criterios: recomendaciones de carácter obligatorio (“se debe”) y sugerencias de aplicación voluntaria (“se debería”). Algunas de las cuestiones críticas respecto de las cuales no se lograba acuerdo se clasificaron entonces como sugerencias”.

—Christian Strenger, Comisión Gubernamental sobre Gobierno Corporativo en Alemania y DWS Investment, marzo de 2003

BANGLADESH

Durante la elaboración del código de gobierno corporativo para Bangladesh, el grupo de trabajo encontró las siguientes dificultades:

- Falta de comprensión acerca de la naturaleza de los códigos en contraposición con las leyes y normas: “Intentamos explicar que el código podría hacer hincapié en ciertos aspectos de las leyes y que, en muchos casos, exigiría a las empresas ir más allá de la ley (es decir, aplicar parámetros más estrictos). Muy gradualmente, los integrantes del grupo de trabajo y algunos funcionarios gubernamentales comenzaron a comprender ese concepto”.
- Falta de consenso respecto de los términos de referencia: “Los miembros del grupo de trabajo a menudo se centraban en las reformas necesarias en el ámbito de las políticas, la infraestructura, la ley y el orden, en lugar de hacer hincapié en las mejores prácticas para las empresas y las organizaciones”.
- Falta de estabilidad: “La rapidez con que los empleados públicos y los funcionarios oficiales cambian de puesto les dificulta incrementar su experiencia y comprensión respecto del gobierno corporativo y la función del gobierno. Además, resulta difícil establecer relaciones dentro de los departamentos gubernamentales”.
- Falta de consenso acerca de la índole de las recomendaciones: “Una dificultad práctica a la hora de redactar el código consistió en decidir si se trataría de principios generales o de orientaciones más específicas. Dada la falta de comprensión acerca de lo que es el gobierno corporativo, parecía que las recomendaciones específicas no sólo serían más útiles sino que también generarían un mayor grado de cumplimiento... No obstante, es probable que hubiera resultado más fácil generar consenso acerca de directrices más generales o de un documento basado en principios. La pregunta es si un consenso de ese tipo hubiera tenido sentido”.

—Wendy Werner, Instituto Empresarial de Bangladesh

TEMA DE REFLEXIÓN

En su caso, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrenta el comité de elaboración del código?

A fin de evitar que se acumulen los conflictos dentro del comité, el presidente y el gerente de proyecto deberían cerciorarse de que:

- el temario de las reuniones del comité tenga en cuenta todas las cuestiones e inquietudes de la totalidad de sus integrantes;
- el temario de las reuniones del comité se oriente hacia el futuro y se centre en el debate de asuntos importantes y no simplemente en la ratificación de las propuestas del gerente de proyecto;
- se destine suficiente tiempo al debate de temas complejos o controvertidos;
- se organicen, en caso necesario, encuentros informales previos a fin de posibilitar el uso eficiente del tiempo en las deliberaciones del comité. Es especialmente importante que sus miembros sientan que cuentan con el tiempo suficiente para analizar los temas críticos y que no se les exige cumplir plazos poco realistas para la toma de decisiones;
- se aliente la participación activa de todos los miembros del comité;
- el presidente promueva las relaciones efectivas y la comunicación abierta entre el gerente de proyecto, la secretaría y los integrantes del comité;
- los gerentes de proyecto brinden a los miembros del comité información clara, precisa y oportuna.

A fin de evitar posibles conflictos, detectar eventuales problemas y realizar el seguimiento de los avances en la labor del comité, los presidentes pueden analizar la conveniencia de evaluar el trabajo del comité y el desempeño de sus miembros. Puede resultar útil destinar unos minutos al final de cada encuentro para realizar esta evaluación. Por lo general, el presidente comienza con un resumen de la sesión de trabajo y los logros alcanzados hasta la fecha y luego se analizan las cuestiones específicas. El proceso de evaluación resulta más eficaz cuando utiliza como base los comentarios de todos los integrantes del comité. Comúnmente, en la evaluación se formulan dos tipos de preguntas:

- ¿El comité está funcionando bien? ¿Los miembros son competentes y equilibrados en su enfoque sobre la elaboración del código? ¿El comité se reúne con regularidad? ¿Los temarios de las reuniones generan avances en la labor del comité? ¿Las actas son precisas?
- ¿El comité presenta alguna característica que pueda dar lugar a reuniones poco productivas? ¿Es tan grande que podría volverse inmanejable o tan pequeño que podría no ser representativo? ¿Sus miembros ofrecen una gama muy reducida de conocimientos especializados? ¿Sus miembros consideran que su función consiste en proteger sus propios intereses creados? ¿La información que brindan es inadecuada?

El modo en que se toman las decisiones también puede indicar cómo está funcionando el comité. Un comité no está bien dirigido si las decisiones se toman sin un debate serio o sin cuestionamientos, si quienes las toman son camarillas dentro del comité, si se toman fuera de las reuniones del comité o si pueden ser invalidadas por un individuo dominante. La incapacidad para tomar decisiones difíciles y desagradables pero necesarias es también un signo de alarma. Otros indicadores son la falta de seguimiento de las finanzas del comité y el incumplimiento del cronograma (lo cual sucede a menudo cuando los plazos y las responsabilidades no fueron establecidas con claridad al inicio del proceso o cuando se ha subestimado el alcance del proyecto).

(Véase en el Anexo 3 del Tomo 2 una guía para evaluar el desempeño del comité).

LOS INTERESADOS Y SU NIVEL DE PARTICIPACIÓN

El apoyo generalizado de los encargados de formular políticas y normas y de la comunidad empresarial es un factor esencial para que la elaboración y la aplicación de un código de las mejores prácticas sobre gobierno corporativo resulten exitosas. Si las principales partes interesadas respaldan la iniciativa y durante la fase de elaboración son consultadas y participan del proceso, es mucho más probable que actúen como activos agentes de promoción una vez que se dé a conocer el código y se lo ponga en práctica.

Participación de los interesados

La elaboración de un código de gobierno corporativo exige un enfoque inclusivo. Se deberían tener en cuenta las percepciones y los intereses de todas las partes involucradas; ningún grupo debería quedar excluido. Es probable que, en ocasiones, la opinión de algunas partes interesadas se contraponga con la de otras. En esos casos, el desafío para el comité de elaboración y su presidente consiste en alcanzar una solución de compromiso viable e incorporar las modificaciones que reflejen los comentarios de los interesados sin apartarse de los objetivos del código ni de las reformas necesarias en el ámbito del gobierno corporativo del país. (Véase en el Módulo 4 del Tomo 2 cómo integrar los comentarios obtenidos a través de las consultas).

Es necesario insistir enfáticamente en el valor de una buena relación entre el comité y los interesados. Si, por algún motivo, no se incorpora en el proceso a las partes interesadas clave o no se procura conocer sus opiniones, es posible que se vuelvan cada vez más críticas del proceso de elaboración del código o incluso hostiles a él. En tales circunstancias, sus acciones podrían demorar o retrasar el proceso.

Posiblemente, los gerentes de proyecto consideren útil formular una lista en la que se identifique a los principales actores. Las principales partes interesadas y los partidarios del proceso de elaboración del código de gobierno corporativo pueden variar según el alcance y el objetivo de dicho código, pero por lo general incluyen:

- el ente regulador del mercado de valores y títulos;
- las bolsas de valores;
- el departamento de comercio o el registro de empresas;
- el banco central;
- las asociaciones profesionales, incluidas las de contadores, auditores, abogados dedicados al derecho societario, banqueros y secretarías de empresas;
- las asociaciones de inversionistas y accionistas;
- los institutos de formación de directores;
- las cámaras de comercio, asociaciones comerciales y empresariales.

(Véase en el Módulo 1 del Tomo 2 un análisis de los diversos grupos que pueden participar en la elaboración de un código de gobierno corporativo).

EJEMPLO

CONSULTA CON LOS INTERESADOS: BRASIL

Durante el proceso de consulta, el comité de elaboración del código para Brasil requirió la opinión de numerosas entidades, entre las que figuran:

- la comisión de valores y títulos (Comissão de Valores Mobiliários);
- la Bolsa de Valores de San Pablo;
- el banco nacional de desarrollo (BNDES);
- la asociación de empresas que cotizan en bolsa (Abrasca);
- la asociación de inversionistas minoritarios (Animec).

Además, el comité utilizó visitas personales, mensajes de correo electrónico y la Internet para consultar con otros interesados.

Los interesados deben tomar parte en todas las etapas del proceso de elaboración del código. Sin embargo, el comité puede decidir procurar la participación diferenciada de ciertos grupos específicos y recabar comentarios en diversos grados. Por lo general, se observan tres niveles de participación de los interesados:

- **Notificación e información:** El comité notifica e informa a las partes acerca del avance de la iniciativa a fin de generar conciencia, brindar oportunidades para que emitan su opinión y cerciorarse de que ninguna organización ni ningún individuo pueda alegar que desconocía la iniciativa.
- **Consulta:** El comité procura activamente el consejo y los conocimientos técnicos de determinados grupos durante etapas específicas del proceso de elaboración, con el objetivo de mejorar el contenido del código, validar y medir el impacto de ciertas recomendaciones y cerciorarse de que ninguna de las partes interesadas de peso pueda alegar que no fue consultada durante el proceso de formulación del código de gobierno corporativo.
- **Participación:** El comité procura activamente la participación de algunos grupos para cerciorarse de su apoyo y su predisposición a adoptar el código una vez publicado.

Los comités de elaboración de códigos pueden considerar conveniente elaborar un organigrama de las consultas para hacer el seguimiento de los planes de interacción con grupos específicos en las diversas etapas del proceso de elaboración del código. En la página 33 se ofrece un ejemplo de este tipo de organigrama.

EJEMPLO DE ORGANIGRAMA DE LAS CONSULTAS CON LOS INTERESADOS

INTERESADOS	EXISTENCIA DE LA NUEVA INICIATIVA SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO	COMPOSICIÓN DEL COMITÉ DE ELABORACIÓN DEL CÓDIGO	PRESIDENCIA DEL COMITÉ	DOCUMENTO DE CONSULTA/ BORRADOR DEL CÓDIGO	PUBLICACIÓN Y ADOPCIÓN DEL CÓDIGO
Empresas, organizaciones empresarias	Información	Participación	Consulta	Participación	Información y participación
Instituciones financieras	Información	Participación	Consulta	Participación	Información y participación
Inversionistas institucionales	Información	Participación	Consulta	Consulta y participación según sea necesario	Información y participación
Parlamento	Información	Consulta	Consulta	Información y consulta según sea necesario	Información y participación
Poder ejecutivo	Información	Consulta	Consulta	Información y consulta según sea necesario	Información y participación
Entes reguladores	Información	Consulta	Consulta	Información y consulta según sea necesario	Información y participación
Bolsas de valores	Información	Participación	Consulta	Información y consulta según sea necesario	Información y participación
Organizaciones profesionales	Información	Participación	Consulta	Participación	Información y participación
Universidades	Información	Participación	-	Participación	Información
Medios de comunicación	Información	Información	-	-	Información y participación según corresponda
Abogados	Información	Participación	-	Participación	Información
Sindicatos	Información	Información	-	-	Información
Asociaciones de accionistas	Información	Información	-	Participación	Información
Organizaciones internacionales	Información	-	-	Información, consulta o participación según sea necesario	Información

Determinación de prioridades entre los interesados

En ocasiones, puede tornarse difícil decidir qué grado de participación debería tener un grupo específico en el proceso de elaboración del código. Una matriz de poder e interés puede ser un mecanismo útil para determinar el grado de interacción que debe mantener el comité con los diversos grupos de interesados. Una matriz de ese tipo clasifica a los involucrados en función del poder que detentan y el interés que pueden llegar a mostrar por la iniciativa del ámbito de gobierno corporativo. De este modo, el comité puede decidir qué tipo de relación desea establecer con cada grupo en particular.

MATRIZ DE PODER E INTERÉS DE LOS GRUPOS INVOLUCRADOS		
	POCO INTERÉS	MUCHO INTERÉS
MUCHO PODER	Mantener satisfechos (consulta)	Mantener involucrados (participación)
POCO PODER	Esfuerzo mínimo (notificación)	Mantener informados (información)

En este contexto, se asocia el poder con los mecanismos por los cuales las actividades de los interesados pueden influir en el proceso de elaboración del código de gobierno corporativo (es decir, la medida en que las personas y los grupos pueden persuadir, inducir o conminar a los encargados de formular el código a seguir determinados cursos de acción). Queda claro que los sectores a quienes se juzga poderosos y con mucho interés deben ser considerados actores fundamentales cuya participación en el proceso es esencial. La elaboración de la matriz por lo general conlleva el análisis ulterior de estrategias y planes referidos a los siguientes temas:

- comunicación y consulta con las diversas partes interesadas;
- mecanismos para que los grupos interesados participen en las decisiones y los planes;
- canales para influir en grupos específicos, en particular si hace falta lograr un mayor apoyo.

Es importante tener en cuenta diversas cuestiones a la hora de ubicar a las partes interesadas dentro de la matriz, a saber:

- el apoyo que se necesita, desea o espera obtener de cada parte interesada;
- el nivel de influencia de los interesados y las consecuencias de su posible retiro o falta de cooperación;
- el ejercicio político que implica lograr un equilibrio entre los diversos intereses de los sectores involucrados;
- la necesidad de facilitar el desarrollo de algunos grupos clave y controlarlos.

El cuadro que se incluye a continuación muestra cómo se pueden ubicar los grupos interesados dentro de la matriz de poder e interés en una situación específica.

EJEMPLO DE MATRIZ DE PODER E INTERÉS EN UNA SITUACIÓN ESPECÍFICA

	POCO INTERÉS	MUCHO INTERÉS
MUCHO PODER	Medios de comunicación	Comunidad empresarial Bolsas de valores Ente regulador de valores
POCO PODER	-	Ministerio de comercio exterior Asociación de accionistas

En este cuadro se expone una situación en la que se detectó que los medios de comunicación tienen poco interés en la iniciativa referida al gobierno corporativo. No obstante, si el comité considera que los periodistas son formadores de opinión fundamentales, es posible que adopte una estrategia proactiva a fin de instruirlos acerca del gobierno corporativo. Un enfoque de este tipo puede ayudar a garantizar que los medios concederán mayor prioridad a estos temas y los difundirán en mayor medida.

El cuadro también muestra que el ministerio de comercio exterior tiene mucho interés en la iniciativa sobre gobierno corporativo. Sin embargo, es posible que el gobierno no quiera involucrarse en las deliberaciones del comité encargado de la elaboración del código.

Otra herramienta analítica utilizada comúnmente es la matriz de poder e imprevisibilidad (véase el primer cuadro de la página 36). Con ella se determina qué partes interesadas requieren atención específica y un alto grado de comunicación. Al igual que en el caso anterior, poder significa el grado en que las personas y los grupos pueden persuadir, inducir o conminar a los encargados de elaborar el código a seguir determinados cursos de acción. La imprevisibilidad hace alusión a la medida en que se espera que las partes interesadas actúen de modo previsible durante el proceso de elaboración y puesta en práctica del código. En la medida de lo posible, se debería evitar la presencia de grupos de interesados poderosos e imprevisibles. Con frecuencia, puede mitigarse la imprevisibilidad mejorando la comunicación con estos sectores interesados clave.

El segundo cuadro de la página 36 muestra cómo se puede utilizar la matriz de poder e imprevisibilidad. En la situación que allí se presenta, tanto las empresas como los medios de comunicación son considerados muy importantes para que la puesta en práctica del código resulte exitosa, pero su reacción frente

TEMA DE REFLEXIÓN

En su caso, ¿qué grupos interesados pueden influir en el proceso de elaboración del código?

MATRIZ DE PODER E IMPREVISIBILIDAD DE LAS PARTES INTERESADAS

	PREVISIBLE	IMPREVISIBLE
MUCHO PODER	El comité tiene una moderada necesidad de comunicar	El comité tiene mucha necesidad de comunicar
POCO PODER	El comité tiene poca necesidad de comunicar	El comité tiene una moderada necesidad de comunicar

a la iniciativa es sumamente imprevisible. En esta situación, el comité debería centrar sus esfuerzos en lograr que estos dos grupos interesados pasen a la columna de los previsibles, junto con las instituciones financieras y el gobierno. Probablemente, la estrategia recomendable sea la de mejorar la comunicación con dichos sectores. De ese modo, el comité podría comprender más acabadamente las perspectivas de los interesados y sería más probable que sus acciones satisficieran los intereses de los medios de comunicación y de las empresas.

EJEMPLO DE MATRIZ DE PODER E IMPREVISIBILIDAD DE LAS PARTES INTERESADAS

	PREVISIBLE	IMPREVISIBLE
MUCHO PODER	Gobierno, instituciones financieras (moderada necesidad de comunicar)	Medios de comunicación, empresas (mucha necesidad de comunicar)
POCO PODER	Asociación de accionistas (poca necesidad de comunicar)	Sindicatos (moderada necesidad de comunicar)

TEMA DE REFLEXIÓN

En su caso, ¿de qué recursos dispone el comité para consultar con las partes interesadas?

Tiempo y recursos

El comité debería analizar cuidadosamente cuánto tiempo y cuántos recursos es preciso asignar a cada grupo de interesados. También se debe determinar qué integrante del comité será el encargado de mantener el vínculo con interesados específicos. El cuadro que se incluye a continuación es un ejemplo de la herramienta que puede utilizarse para asignar recursos a la comunicación con grupos clave.

EJEMPLO DE CUADRO DE GESTIÓN DEL TIEMPO DE CONSULTA				
	TIEMPO Y RECURSOS CONSIDERABLES	MODERADA CANTIDAD DE TIEMPO Y RECURSOS	PEQUEÑA CANTIDAD DE TIEMPO Y RECURSOS	RESPONSABILIDAD (NOMBRE DEL INTEGRANTE DEL COMITÉ)
Empresas	x			Sr. Jones
Instituciones financieras		x		Sr. Jones
Inversionistas institucionales		x		Sr. Jones
Parlamento				Sr. Smith
Poder ejecutivo			x	Sr. Smith
Entes reguladores	x			Sr. Bond
Bolsas de valores	x			Sr. Bond
Asociaciones profesionales		x		Sra. Jackson
Universidades			x	Dr. Roberts
Medios de comunicación	x			Sr. Jones
Abogados		x		Sra. Jackson
Sindicatos			x	Sr. Smith
Asociaciones de accionistas		x		Sra. Jackson
Organismos internacionales			x	Sr. Jones

MÉTODOS DE CONSULTA

A lo largo de todo el proceso de elaboración del código, se pueden emplear varios tipos de consulta, solos o combinados. Para que el comité tenga éxito en su tarea, debe determinar anticipadamente qué métodos resultarán más eficaces y en qué etapa del proceso. Al diseñar este plan de consultas, el comité debería tener en cuenta lo siguiente:

- el contexto cultural del país y los estilos de comunicación preferidos por diversos grupos interesados;

- los recursos de que dispone el comité (tiempo y presupuesto);
- el tipo de opinión que se necesita y se espera recibir;
- las tecnologías de comunicación con que cuentan las partes interesadas y los integrantes del comité.

En el cuadro que sigue se muestran los métodos de consulta más empleados, junto con sus respectivas ventajas y desventajas.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS DIVERSOS MODOS DE CONSULTA

TIPO DE CONSULTA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Documentos de consulta	<ul style="list-style-type: none"> • Despiertan el interés • Permiten a quienes los reciben pensar más cuidadosamente su respuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen baja tasa de respuesta • Es posible que las respuestas sean coordinadas por los grupos de presión • Es posible que las respuestas no sean representativas
Cuestionarios enviados por correo postal	<ul style="list-style-type: none"> • Despiertan el interés • Son convenientes • Permiten a quienes los reciben pensar más cuidadosamente su respuesta • No son costosos 	<ul style="list-style-type: none"> • Es posible que no generen una cantidad suficiente de respuestas • Es posible que no produzcan una muestra representativa • Es posible que no generen respuestas de las partes interesadas clave • Es posible que se vean afectados por el "exceso de encuestas"
Cuestionarios enviados por correo electrónico y encuestas realizadas en sitios web	<ul style="list-style-type: none"> • Despiertan el interés • Son rápidos • Son convenientes • Permiten a quienes los reciben pensar más cuidadosamente su respuesta • No son costosos 	<ul style="list-style-type: none"> • Es posible que no generen una cantidad suficiente de respuestas • Es posible que las respuestas no sean representativas • Es posible que no generen respuestas de las partes interesadas clave
Cuestionarios telefónicos	<ul style="list-style-type: none"> • Despiertan el interés • Son convenientes • No son costosos 	<ul style="list-style-type: none"> • Demandan mucho tiempo del encuestador y el encuestado • Es posible que las respuestas no sean representativas • Surgen problemas de codificación y registro de las respuestas verbales
Entrevistas individuales	<ul style="list-style-type: none"> • Despiertan el interés • Permiten tratar temas controvertidos con detalle y en forma individual 	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden demandar mucho tiempo • Las opiniones allí expresadas a menudo son individuales y no representativas • Surgen problemas de codificación y registro de las respuestas si se utilizan entrevistas semiestructuradas o no estructuradas
Eventos (como talleres, grupos de estudio y conferencias)	<ul style="list-style-type: none"> • Despiertan el interés • Permiten hacer hincapié en temas controvertidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden demandar mucho tiempo • Es posible que las respuestas no sean representativas • Es posible que no produzcan una muestra representativa • Pueden requerir considerable apoyo administrativo para su organización
Debates en los medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Despiertan el interés • Permiten hacer hincapié en temas controvertidos • Permiten que se expresen las opiniones populares • Pueden generar comentarios críticos de utilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Es posible que se distorsionen los temas y se los trate de modo sensacionalista • Es posible que las respuestas no sean representativas • Se presta demasiada atención a los temas de fácil comprensión y se ignoran los asuntos complejos • Se concede excesiva atención a los temas controvertidos

Herramientas para la consulta

Son diversos los documentos y herramientas de consulta que pueden emplearse para recoger comentarios y apoyo durante la elaboración del código de las mejores prácticas. Por lo general, se utilizan comunicados de prensa, borradores de prueba, cuestionarios y encuestas.

El comité debería supervisar todos los documentos primarios de consulta que habrán de utilizarse. Se debería entregar a todos los miembros del comité una copia de los documentos propuestos con la suficiente antelación como para que puedan leerlos y analizar cuidadosamente los borradores antes de que sean tratados en las reuniones del comité. Cuando se vaya a deliberar sobre importantes cuestiones de principios, los presidentes pueden sugerir que los miembros del comité entreguen al secretario sus comentarios por escrito.

El documento de consulta o borrador de prueba

La principal herramienta de consulta durante la elaboración de un código de las mejores prácticas es el documento de consulta, también llamado borrador de prueba. El propósito de este documento es recabar opiniones sobre la versión preliminar del código antes de que se le dé la forma definitiva. El documento de consulta debería describir brevemente los términos de referencia del comité y explicar el objetivo y el alcance de la iniciativa. El documento puede ser más o menos elaborado, según la etapa del proceso en la que se lo distribuya y la cantidad de investigaciones sobre antecedentes que haya efectuado ya el comité. No obstante, un borrador realizado en las primeras etapas debería incluir al menos la estructura provisoria y los lineamientos generales del código. *(Para más información sobre las investigaciones de antecedentes que se necesitan antes de redactar el código, véase el Módulo 4 del Tomo 2).*

La principal ventaja de contar con un documento de consulta en las primeras etapas del proceso de elaboración es que se logra que los grupos interesados participen en la determinación de los objetivos generales del código. Sin embargo, al hacer circular un borrador en las etapas iniciales se corre el riesgo de alentar la deliberación excesiva y retrasar el proceso. La distribución de un borrador de prueba más elaborado en una etapa posterior del proceso puede ayudar a generar comentarios más específicos y técnicos, pero es posible que ciertos grupos de interesados se sientan excluidos si no se les pide que participen en los debates iniciales sobre la orientación general del código y las cuestiones del momento. Para resolver estos problemas, los comités pueden emitir un documento de consulta simple en las primeras etapas de la labor y luego dar a conocer un segundo borrador más detallado antes de dar la forma final y aprobar el código.

Por lo general, el documento de consulta debería ser lo más breve posible y emplear un lenguaje sencillo para propiciar un alto nivel de respuesta. Sin

embargo, la cantidad de respuestas suele ser escasa y de baja calidad. En esos casos, quizá haga falta recurrir a formas complementarias de consulta a fin de incrementar la tasa de respuesta y obtener comentarios más específicos.

EJEMPLO

CONSULTA CON LAS PARTES INTERESADAS: TURQUÍA

Lograr que todos los participantes del mercado se involucraran en el proceso de consulta constituyó un gran desafío para el comité de elaboración del código en Turquía. No obstante, la tasa inicial de respuesta al documento de consulta fue significativamente inferior a la esperada. Se elaboraron entonces métodos adicionales a fin de generar mayor respuesta. En particular, el comité organizó encuentros frecuentes con partes interesadas clave y se reunió durante dos días con representantes de empresas, expertos en valores y miembros de los sectores académicos para dar la forma definitiva al código y consolidar las recomendaciones.

Encuestas y cuestionarios

Las encuestas y los cuestionarios son instrumentos útiles y complementarios que pueden guiar a las partes interesadas en sus respuestas y brindar al comité información más específica y precisa.

A la hora de preparar una encuesta de gran escala, los comités deben asesorarse con expertos en investigaciones de mercado y estadísticas sobre el modo de obtener respuestas representativas. Dicho asesoramiento es especialmente importante cuando hay grupos de interés influyentes con perspectivas previsiblemente distintas. En particular, diversos segmentos de la comunidad empresarial pueden presentar características diferentes que afecten sus perspectivas. Por ejemplo, el comité que procure recabar las opiniones de una amplia gama de empresas debería tener en cuenta las siguientes características:

- *Complejidad de la empresa:* Las compañías que cotizan en varios mercados de valores de distintos países suelen tener una perspectiva más elaborada que las empresas que no cotizan en bolsa. También es probable que tengan sistemas de control interno más complejos a fin de cumplir con las exigencias en materia de contabilidad y difusión de la información.
- *Tamaño de la empresa:* Es frecuente encontrar diferencias considerables en las respuestas de las empresas de gran envergadura que cotizan en bolsa y las más pequeñas. Las empresas grandes, por ejemplo, con frecuencia están mucho más a favor de separar la posición de presidente de la de principal funcionario ejecutivo que las empresas pequeñas.

- *Sector:* En general, hay diferencias significativas de perspectiva entre el sector público y el privado. Por ejemplo, es posible que las empresas estatales se preocupen más por las normas de seguridad pública que las del sector privado.
- *Función de la persona consultada:* En ciertas ocasiones, el presidente de la empresa puede formular una respuesta distinta de la del principal funcionario ejecutivo, por ejemplo. Las opiniones de los accionistas mayoritarios probablemente difieran de la de los minoritarios. Por lo tanto, es aconsejable que el comité solicite respuestas de diversos accionistas o funcionarios de la empresa.
- *Ubicación geográfica:* También se deben tener en cuenta las diferencias regionales. Por ejemplo, la respuesta de los sectores rurales puede ser distinta de la de los urbanos.

Cuestionarios enviados por correo postal

Muchos comités formulan un cuestionario que abarca los principales puntos y cuestiones del código propuesto. Estos cuestionarios no deben ser demasiado largos ni engorrosos de completar. En algunos países, ciertas organizaciones clave —en particular, instituciones financieras— se han quejado de un “exceso de encuestas” y en tales situaciones, las tasas de respuesta a menudo han sido muy inferiores a lo esperado.

A muchos comités les ha resultado útil probar los cuestionarios de forma individual con algunas partes interesadas clave. Estas pruebas pueden servir para advertir tempranamente al comité de que las preguntas no generan respuestas útiles o de que los encuestados no están conformes con aspectos específicos del código propuesto.

Las respuestas a los cuestionarios deben procesarse metódicamente y se debe dedicar especial atención a determinar cuál es el mejor modo de analizar los resultados. El análisis estadístico de las respuestas a los cuestionarios es una labor que requiere idoneidad y debería ser realizada por una persona competente y con experiencia en esta área. En algunos casos, los comités han contratado profesores universitarios para conducir la investigación. (Véase en el *Módulo 4 del Tomo 2 un análisis de la confiabilidad de los resultados de cuestionarios y encuestas*).

Consulta por Internet

La Internet se ha convertido en un importante vehículo para recabar opiniones durante el proceso de elaboración del código. El documento de consulta, así como los borradores subsiguientes, los cuestionarios enviados por correo electrónico y las encuestas en sitios web pueden difundirse a través de la Internet. Este medio puede resultar eficaz tanto en función de los costos como del tiempo y permite llegar a un mayor número de personas. También tiene

TEMA DE REFLEXIÓN

En su caso, ¿qué métodos de consulta serían más eficaces para lograr la participación de los grupos interesados?

la ventaja de permitir a los encuestados responder en el momento que les resulte más conveniente.

Hay dos formas de utilizar la Internet. El envío de mensajes de correo electrónico es una forma dirigida y proactiva de llegar a individuos y grupos interesados específicos y de hacerlos participar. Si se desea una consulta más amplia, la organización que dirige el proceso y otras organizaciones representadas en el comité de elaboración pueden recoger opiniones publicando documentos de consulta, versiones preliminares del código o cuestionarios y encuestas en sus respectivos sitios web. La mayor parte de los países han utilizado la Internet para difundir los borradores de sus códigos y solicitar opiniones. La República de Corea, Polonia y Turquía, por ejemplo, recabaron a través de este medio la opinión de muchas partes interesadas. Sin embargo, este método presenta algunas desventajas, tales como no obtener un número suficiente de respuestas, generar respuestas irrelevantes y recoger pocas o ninguna respuesta de las partes interesadas más importantes.

EJEMPLO

MENSAJES DE CORREO ELECTRÓNICO: SUDÁFRICA

Para ampliar el proceso de consulta, se envió un mensaje de correo electrónico a una extensa gama de personas e instituciones que estaban familiarizadas con las cuestiones de gobierno corporativo o tenían interés en el tema. Entre los consultados figuraban integrantes de los sectores académicos, propietarios de empresas, asociaciones empresariales e instituciones corporativas.

Cuestionarios telefónicos

Los cuestionarios telefónicos también pueden despertar considerable interés por la iniciativa sobre gobierno corporativo. El teléfono puede ser un método conveniente, poco costoso y popular para adquirir información. Sin embargo, insume mucho tiempo tanto para el entrevistador como para el encuestado. Además, a menos que los entrevistadores sean personas experimentadas y bien entrenadas, puede ser difícil codificar y registrar adecuadamente las respuestas. *(En el Anexo 4 del Tomo 2 se incluye una carta introductoria sobre la entrevista telefónica).*

Además, las buenas prácticas en materia de investigación establecen que se debe tener especial cuidado para cerciorarse de entrevistar a una muestra representativa del grupo cuya opinión se pretende recoger. Una forma de

diseñar una muestra estadísticamente representativa consiste en establecer cupos. En el recuadro dedicado al ejemplo se presenta un sistema de cupos en funcionamiento.

EJEMPLO

ENTREVISTAS TELEFÓNICAS: REINO UNIDO

En el Reino Unido, durante la elaboración del Informe Higgs (2002), se realizaron 605 entrevistas telefónicas a directores de empresas que cotizaban en la bolsa a lo largo de un período de cinco semanas. La composición de la muestra debía corresponderse con la población de directores en general. Para que la muestra fuera representativa, se establecieron cupos, por los cuales se debía entrevistar a:

- 72 presidentes (12% de la muestra);
- 257 directores ejecutivos (42%);
- 276 directores no ejecutivos (46%).

La muestra estaba estructurada de modo tal de garantizar que no se entrevistara a más de un presidente, un director ejecutivo y un director no ejecutivo de la misma empresa. (Si las personas consultadas ejercían más de un cargo como directores, se les pedía que comentaran acerca de la posición a la que dedicaban la mayor parte de sus horas de trabajo).

También se establecieron cupos en las entrevistas a directores de:

- 62 empresas incluidas en el índice FTSE 100 (10% de la muestra);
- 131 empresas que figuran en el índice FTSE 205 (22%);
- 412 otras empresas que cotizan en bolsa (88%).

Asimismo, se tomaron en cuenta las características demográficas de los entrevistados para que coincidieran con el total de la población de directores:

- 36 entrevistados debían ser mujeres (6% de la muestra);
- 7 entrevistados debían pertenecer a un grupo étnico minoritario (1%).

Entrevistas individuales

Las entrevistas individuales pueden resultar muy útiles para obtener la opinión detallada de ciertos individuos prominentes sobre los aspectos técnicos o controvertidos del código. Pueden ser semiestructuradas, esto es, aquéllas en las que el entrevistador y el entrevistado emplean un discurso prácticamente libre. Este tipo de entrevista ayuda a aclarar las dudas que el entrevistado

podiera tener acerca del contenido del código y da al entrevistador la oportunidad de proporcionar explicaciones adicionales sobre orientaciones y disposiciones específicas propuestas en el código. No obstante, cuanto más estructurada es la entrevista, más específicas son las respuestas y más fácil resulta registrarlas. Las entrevistas individuales pueden insumir mucho tiempo y deberían emplearse solamente para recabar la opinión de expertos y partes interesadas muy influyentes. Las opiniones recogidas mediante este tipo de entrevistas a menudo son personales y no representativas.

Eventos de consulta

Los eventos de consulta pueden adoptar varias formas. Algunos pueden organizarse en las primeras etapas del proceso de consulta, como los talleres y las reuniones públicas destinadas a concitar el apoyo de las partes interesadas o despertar conciencia en la población en general. Otros tipos de eventos, como los grupos de estudio y los foros de partes interesadas, pueden organizarse en las fases posteriores del proceso de elaboración del código a fin de recabar opiniones específicas acerca de las disposiciones que se pretende incluir en el código.

La estructura de estos eventos de consulta debería planificarse con cuidado:

- Los participantes deberían ser notificados al respecto con la suficiente antelación. (El plazo puede variar según el país de que se trate, pero debería ser de al menos tres semanas).
- En la notificación se debería especificar claramente que el evento tiene como fin recoger las opiniones de los participantes como parte del proceso de consulta. Por lo general, todas estas notificaciones llevan como adjunto el documento de consulta.
- El encuentro debería celebrarse en un horario conveniente, y su duración total generalmente no debería exceder las dos horas.
- Al inicio del evento, el presidente u otro miembro del comité debería realizar una reseña del proceso de consulta e invitar a los asistentes a expresar sus opiniones y formular comentarios y sugerencias. Se debería permitir un debate amplio y sin restricciones para los oradores. También es aconsejable la presencia de un narrador que tome notas y elabore resúmenes de las opiniones expuestas para que los miembros del comité puedan luego utilizarlos en sus deliberaciones sobre el código.
- Hacia el final del encuentro, el presidente debería agradecer a los participantes y asegurarles que los integrantes del comité tendrán en cuenta sus opiniones.
- Unos días después del encuentro, se debería enviar una carta de agradecimiento a todos los asistentes en la que se les dé nuevamente las gracias por su participación. (*En el Anexo 5 del Tomo 2 se incluye un modelo de carta de agradecimiento*).
- El comité debería recibir un informe completo sobre todos los eventos de consulta.

Reuniones preliminares y talleres

Las reuniones preliminares y los talleres por lo general se realizan cuando se empieza a debatir y analizar con las principales partes interesadas la idea de redactar un código de las mejores prácticas. Usualmente participan de ellas los sectores clave del mercado y los líderes de la reforma. Los encuentros se centran en las cuestiones básicas en materia de gobierno corporativo y las mejoras generales que hacen falta en el país.

EJEMPLOS

REUNIONES PRELIMINARES DE CONSULTA

KENYA

En noviembre de 1998, en Kenya, una serie de organizaciones de primera línea interesadas en el gobierno corporativo patrocinaron y apoyaron la realización de un taller. Entre ellas figuraban:

- la Bolsa de Valores de Nairobi;
- el organismo regulador de los mercados de capitales;
- el Instituto de Contadores Públicos;
- la sede de Kenya de la Asociación de Contadores Públicos Colegiados;
- participantes de numerosas organizaciones empresarias de primer nivel.

Se acordó celebrar un segundo foro en marzo de 1999 para debatir los temas y principios fundamentales del buen gobierno corporativo. Fue en ese segundo seminario que se decidió formular un código de las mejores prácticas sobre gobierno corporativo para Kenya. Se conformó entonces un comité y se lo facultó para determinar la viabilidad de un organismo permanente que supervisara la puesta en práctica del código.

BANGLADESH

En 2003, el Instituto Empresarial de Bangladesh estableció un grupo de trabajo para elaborar un código de gobierno corporativo. Una de sus primeras medidas fue organizar un seminario titulado “Fortalecimiento del gobierno corporativo en Bangladesh”, al que asistieron el Ministro de Derecho y Justicia y el Gobernador del Banco de Bangladesh (el banco central del país). En ese seminario, se pusieron de relieve las deficiencias de las estructuras de gobierno corporativo que predominaban en los bancos y en otras instituciones empresariales y que contribuían a la inestabilidad de los sectores financieros y empresariales del país. Durante el seminario también se destacaron las irregularidades resultantes que generaban un aumento de los costos del capital y serias dificultades para hacer negocios, lo cual a su vez tenía como consecuencia una escasa competitividad. Los encumbrados participantes del seminario acordaron por unanimidad que se necesitaba con urgencia un código de las mejores prácticas sobre gobierno corporativo para ayudar a corregir estos problemas.

Foros de partes interesadas

Los foros de partes interesadas pueden utilizarse para invitar a los sectores interesados a reunirse con los integrantes del comité para conversar sobre temas específicos que habrán de incluirse en el código. Por lo general, se tratan cuestiones controvertidas acerca de las cuales aún no se ha llegado a un consenso. En muchos países, los foros de partes interesadas han resultado un método útil para generar consenso y recabar las opiniones de grupos interesados clave.

EJEMPLOS

FOROS DE PARTES INTERESADAS

POLONIA

El comité de elaboración organizó tres encuentros con tres grupos distintos de participantes del mercado: inversionistas, empresas públicas y miembros de consejos de administración.

SRI LANKA

El comité de elaboración mantuvo reuniones separadas con cada una de las partes interesadas para obtener comentarios sinceros sobre el contenido del código. Esas reuniones constituyeron un foro donde intercambiar opiniones libremente y un ámbito importante para la comprensión y valoración de las inquietudes, necesidades y objetivos de cada grupo.

Grupos de estudio

Los grupos de estudio se conforman generalmente una vez que los principios u orientaciones fundamentales del código ya se han plasmado en un borrador y el comité considera que hace falta un tratamiento más detallado. Los grupos de estudio comúnmente están compuestos por expertos en áreas específicas y representantes de sectores interesados clave a los que el comité invita a debatir cuestiones técnicas y específicas.

Reuniones públicas

Las reuniones públicas pueden brindar a una amplia gama de interesados la oportunidad de formular preguntas, expresar sus inquietudes y aprender más acerca de los objetivos y el propósito del código. Estas reuniones pueden realizarse tanto en las etapas iniciales del proceso de consulta, para explicar los objetivos de la iniciativa, como cuando ya se ha terminado el código, para fomentar su puesta en práctica y exponer su contenido.

EJEMPLOS

REUNIONES PÚBLICAS

MACEDONIA

El comité de elaboración del código para Macedonia empleó un proceso de consulta abierto e inclusivo. Organizó más de 27 debates públicos, a tres de los cuales asistieron más de 500 personas.

UCRANIA

Como primer paso, se organizó una serie de seminarios y talleres en las cinco principales ciudades de Ucrania con el fin de instruir al sector privado acerca de la función de los códigos de gobierno corporativo nacionales y solicitar sus comentarios y recomendaciones sobre lo que consideraría útil incluir en un código para el país.

Despertar conciencia a través de los medios de comunicación

Los medios de comunicación pueden ser un vehículo muy eficaz para despertar conciencia en el público acerca del proceso de elaboración de un código. También pueden resultar útiles para respaldar la puesta en práctica del código propiamente dicho y de mejores prácticas de gobierno corporativo en general. Por ende, mantener buenas relaciones con los medios de comunicación y brindar a los periodistas la información adecuada es una importante labor que compete al comité.

A menudo, uno de los primeros documentos generados por el comité de elaboración del código es un comunicado de prensa inicial en el que se explican el propósito y los mecanismos de la iniciativa. Dicho comunicado debería basarse en los términos de referencia del comité e incluir la siguiente información:

- los objetivos del comité;
- los detalles sobre la composición del comité (se deberían mencionar los representantes de grupos de interés clave);
- citas del presidente y otras personas influyentes referidas a la necesidad de mejorar el gobierno corporativo dentro del país y los beneficios que de ello se derivarían;
- datos de contacto de la secretaría del comité para los periodistas que deseen más información.

(Véase en el Módulo 1 del Tomo 2 un análisis de los términos de referencia).

Muchos gerentes de proyecto han solicitado la asesoría de directores de comunicaciones de departamentos gubernamentales o de grandes organizaciones con el objeto de confeccionar listas de medios de prensa.

(Véase en el Anexo 6 del Tomo 2 un ejemplo de comunicado de prensa).

Los comités también pueden estudiar la posibilidad de involucrar a los medios de comunicación mediante eventos para la prensa y debates. No obstante, ni el presidente ni los miembros del comité deberían distraerse con el seductor atractivo que ejercen los medios durante el proceso de elaboración. El comité debería concentrarse principalmente en elaborar el contenido del código. En algunos casos, los informes de los medios pueden exacerbar la controversia sobre temas específicos y generar un debate público sobre la iniciativa de elaboración del código en sí. Es posible que se distorsionen las cuestiones generales o se les otorgue un tratamiento sensacionalista, mientras que se ignoran los temas complejos. Cuando se debaten temas controvertidos en los medios de comunicación, los comités a menudo sienten que se los ubica en una posición de reacción y defensa antes que en un papel proactivo.

Una vez alcanzado el acuerdo sobre la versión final del código, el comité puede dedicar toda su atención a darla a conocer. Éste es el momento en que la cobertura de los medios puede ayudar a poner en práctica el código y a generar un impulso que lleve a la implementación de las reformas recomendadas. *(Véase en el Módulo 5 del Tomo 2 el análisis de la puesta en práctica del código. Para más información sobre las consultas, véanse las citas del Code of Practice on Consultation [Código de Prácticas sobre Consultas], elaborado por la Unidad de Impacto Normativo del Reino Unido, incluidas en el Anexo 7 del Tomo 2).*

INVESTIGACIÓN DEL CONTENIDO DEL CÓDIGO

Para elaborar un código que resulte eficaz, el comité debe llevar a cabo una investigación exhaustiva de los antecedentes teniendo en cuenta sus términos de referencia y el alcance y los objetivos que se acordaron para el código. (Véase en los Módulos 2 y 3 del Tomo 1 y en el Módulo 2 del Tomo 2 un análisis de los términos de referencia del comité y los objetivos del código).

La recopilación de información de antecedentes incluye:

- examinar las mejores prácticas internacionales en la materia;
- comprender las leyes, normas y prácticas en vigor dentro del país;
- determinar las reformas necesarias para el país en materia de gobierno corporativo.

Creación de subcomités o grupos de trabajo

Es muy posible que los miembros del comité se vean abrumados por la enorme cantidad de información que se debe analizar y recopilar, tanto en el ámbito internacional como local, a fin de traducir adecuadamente las normas internacionales en las mejores prácticas para el país. Por esto, algunos comités han considerado útil crear grupos de trabajo o subcomités para incrementar la eficiencia y elevar la calidad del proceso de investigación.

La decisión de establecer subcomités debe analizarse en las primeras etapas de la iniciativa de elaboración del código a fin de evitar confusiones en las fases posteriores. Es importante que los grupos de trabajo estén debidamente coordinados y que presenten informes con sus principales conclusiones ante el comité en pleno de modo de garantizar que todos los miembros conozcan los resultados generales. Si se desea evitar que el proceso de investigación demore el de elaboración, el presidente debe estar preparado para impedir que durante las reuniones del comité se realicen debates detallados sobre los resultados curiosos que pudieran surgir de la labor de los subcomités. La atención del comité debe permanecer centrada en el contenido del código en elaboración.

Los comités también pueden contratar consultores o expertos internacionales y solicitar ayuda a los círculos académicos a fin de facilitar la investigación sobre los antecedentes y el contenido del código. En todos los casos, es importante que la indagación sea sistemática y esté a cargo de personas familiarizadas con las cuestiones generales y específicas del gobierno corporativo. (Véanse en el Módulo 1 del Tomo 2 más detalles sobre la contratación de consultores).

TEMA DE REFLEXIÓN

En su caso, ¿se deberían establecer subcomités específicos?

CREACIÓN DE SUBCOMITÉS

SUDÁFRICA

La investigación realizada por el segundo comité King se organizó con cinco equipos de trabajo que se centraron en los siguientes temas:

- *Consejos de administración y directores:* Este equipo analizó una gran variedad de temas referidos al gobierno de los consejos de administración y la conducta de los directores, con particular atención a los acontecimientos internacionales y los requisitos de los inversionistas institucionales. Específicamente, estudió cuestiones relativas a las prácticas de los consejos de administración, la situación y las responsabilidades de los directores ejecutivos, no ejecutivos e independientes, y la remuneración de los directores ejecutivos y no ejecutivos. Asimismo, examinó la “regla del juicio comercial”, que exime de responsabilidad a los consejos de administración por las decisiones empresariales tomadas con diligencia y de buena fe.
- *Contabilidad y auditoría:* Este equipo de trabajo analizó los cambios producidos en las auditorías y los servicios de asesoría de otra índole, así como en las normas de contabilidad en relación con los acontecimientos del plano internacional, las habilidades requeridas en un auditor para la presentación de informes no financieros y las recomendaciones anteriores del Comité King sobre el respaldo jurídico a las normas de contabilidad en Sudáfrica.
- *Auditoría interna, control y gestión del riesgo.* Este equipo de trabajo examinó y actualizó las orientaciones sobre prácticas del consejo de administración y de la empresa relacionadas con la gestión del riesgo y la presentación de informes.
- *Informes integrados sobre sostenibilidad.* Este equipo de trabajo investigó las recomendaciones para incorporar cuestiones no financieras dentro del marco general de gobierno corporativo y presentación de informes de las empresas de Sudáfrica. Entre los aspectos analizados figuran la salud, la seguridad, el medio ambiente y asuntos referidos al interés público y la comunidad y su impacto o importancia económica.
- *Observancia y cumplimiento.* Este equipo de trabajo analizó la supervisión y el cumplimiento de las leyes y normas que ya rigen para las empresas en Sudáfrica y las recomendaciones para mejorar la observancia de las directrices sobre gobierno corporativo.

Aproximadamente 50 personas trabajaron en estos grupos. Fueron cuidadosamente seleccionadas para abarcar una amplia variedad de intereses: el sector público y privado, los inversionistas institucionales y accionistas, la sociedad civil, el gobierno y los entes reguladores. Esta representación tan vasta tenía como objetivo garantizar la amplitud de las fuentes para la investigación y el análisis de las recomendaciones que surgieran de ella.

EJEMPLO

ASESORAMIENTO DE EXPERTOS: REINO UNIDO

La mayor parte de la investigación sobre la que se basó el Informe Higgs sobre la eficacia de los directores no ejecutivos difundido en 2004 fue realizada por tres expertos cuidadosamente seleccionados: el Dr. Terry McNulty, de la Escuela de Negocios de la Universidad de Leeds, y los Dres. John Roberts y Philip Stiles, del Instituto Judge de Administración de la Universidad de Cambridge.

Análisis de las mejores prácticas internacionales

A diferencia de lo que sucedía en 1992, cuando se publicó el precursor Código Cadbury, muchos países han desarrollado ya su propio código de gobierno corporativo, se han adoptado normas internacionales y se ha trabajado muchísimo en el ámbito del gobierno corporativo. Consultar cuáles son las mejores prácticas internacionales actualmente en vigencia es una tarea sumamente importante para todo comité que esté elaborando o analizando un código de gobierno corporativo, y debería realizarse al inicio del proceso. Es necesario efectuar un examen completo de las mejores prácticas internacionales por diversos motivos:

- En primer lugar, el comité debe familiarizarse con las prácticas internacionales ya existentes a fin de cumplir con uno de los principales objetivos de la elaboración de un código de este tipo, es decir, elevar los parámetros de gobierno corporativo en el ámbito nacional.
- En el terreno más práctico, consultar cuáles son las mejores prácticas internacionales también ayudará al comité a seleccionar un modelo ya existente en el que pueda basar la estructura de su propio código.
- Por último, al examinar las disposiciones detalladas de diversos códigos, el comité puede ahorrar un tiempo valiosísimo identificando las recomendaciones importantes y tomando prestado lenguaje específico que puede incluirse en el nuevo código o servirle de base.

Dado el número de códigos y de recomendaciones sobre las mejores prácticas disponibles en la actualidad, es probable que el mayor desafío para el comité consista en decidir qué códigos, recomendaciones y disposiciones son los más pertinentes para el país. El examen de los principios o parámetros internacionales de gobierno corporativo constituye un buen punto de partida para la investigación de antecedentes que debe emprender el comité y puede ayudarlo a elaborar un marco general o puntos de referencia a partir de los cuales estructurar su propio código de gobierno corporativo.

TEMA DE REFLEXIÓN

En su caso, ¿los códigos ya existentes pueden servir de referencia o de modelo para la redacción del código?

Por ejemplo, el comité puede comenzar analizando si los Principios de gobierno corporativo de la OCDE pueden servir de base para el código nacional. Estos principios, aprobados en 1999 y modificados en 2004, constituyen un criterio común en materia de mejores prácticas respecto de los cuales países con distintas culturas, estructuras empresariales y entornos jurídicos lograron un consenso sin ser indebidamente prescriptivos. Promulgados para ayudar a los gobiernos en sus esfuerzos por evaluar y mejorar sus marcos de gobierno corporativo, los principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) constituyen el modelo más utilizado para elaborar códigos nacionales. También deberían analizarse otros modelos regionales, como las directrices formuladas por la Asociación de Gobierno Corporativo del Commonwealth o el Código andino de gobierno corporativo, en especial cuando se elabore un código para los países africanos angloparlantes o para los sudamericanos. *(Véase en el Módulo 2 del Tomo 1 un análisis sobre las normas y orientaciones internacionales).*

También puede ser útil para el comité consultar los objetivos de política que formuló Ira Millstein en 1997 en un informe para la OCDE titulado Perspectives for Public Policy Improvement (Perspectivas para la mejora de las políticas públicas). Dichos objetivos se elaboraron para ayudar a los encargados de formular políticas y a los entes reguladores a conformar el entorno de gobierno corporativo y fijar parámetros para sus prácticas en la materia. Aún resultan tan vigentes y difíciles de lograr como cuando fueron escritos y brindan una excelente guía a la hora de elaborar un código. *(Estos objetivos de políticas se incluyen en el Anexo 8 del Tomo 2).*

Como segundo paso, el Comité debería investigar sobre los códigos nacionales existentes. En vista de su gran número, puede resultar útil organizar la investigación comparando los índices de diversos códigos, así como su alcance y objetivos antes de analizar disposiciones específicas. Este procedimiento puede ayudar al comité a dejar de lado los modelos que no resulten pertinentes y evitar la importación apresurada de cláusulas o códigos “extranjeros” e inadecuados. Un comité que actúa con sensatez elige modelos de códigos que se basan en valores, cuestiones, inquietudes y prácticas similares a las del país al que pertenece el comité. También se recomienda prestar mayor atención a los códigos más recientes para no incluir cláusulas “obsoletas” en el nuevo código. *(Véase en el Anexo 5 del Tomo 1 una lista comparativa de los principales códigos nacionales).*

El comité debería tener presente que, si bien la investigación sobre los códigos y prácticas existentes resulta útil, los modelos establecidos deben ser adaptados a las necesidades y circunstancias específicas del país.

EMPLEO DE MODELOS INTERNACIONALES DE LAS MEJORES PRÁCTICAS

UCRANIA

La versión preliminar del código se basó en los Principios de gobierno corporativo de la OCDE, que luego el comité de elaboración adaptó para adecuarlos a las características particulares del derecho societario y la actividad empresarial de Ucrania.

MACEDONIA

En el código de las mejores prácticas para Macedonia, se “transplantaron” algunas cuestiones sobre gobierno corporativo tomadas de fuentes internacionales (en especial, de los modelos anglosajones), por ejemplo:

- la decisión de recomendar un consejo de administración de una sola capa;
- la recomendación de que, en la medida de lo posible, los tribunales no se entrometan en los procesos de toma de decisión comerciales y empresariales (ésta es la llamada “regla del juicio comercial”);
- la decisión de alentar la autorregulación del mercado de capitales.

Antes de redactar el código para Macedonia, el comité examinó los siguientes documentos:

- los proyectos de leyes societarias de Macedonia de 1996 y 2002;
- las directivas y normas de la Unión Europea sobre transparencia;
- el Informe Winter del Reino Unido;
- el plan de trabajo de la Unión Europea para modernizar el derecho societario y fomentar la adopción de códigos de gobierno corporativo;
- las recomendaciones del Foro Europeo sobre Gobierno Corporativo;
- los Principios de gobierno corporativo de la OCDE;
- el informe de la OCDE sobre gobierno corporativo en Europa sudoriental;
- los estudios sobre sistemas jurídicos de diversos países;
- la ley Sarbanes-Oxley de los Estados Unidos, que regula las prácticas de contabilidad y auditoría.

BANGLADESH

En el proceso de elaboración del código de gobierno corporativo para Bangladesh, se utilizaron como fuente diversos códigos y directrices. Los modelos se seleccionaron en función de su aplicabilidad a la situación actual de Bangladesh y del alcance del código, que abarcaba las empresas estatales y las instituciones financieras. En los casos en que se detectó cierta falta de complejidad en las prácticas ejercidas en Bangladesh, se utilizaron como guía los códigos extranjeros. Por ejemplo, las disposiciones específicas sobre las obligaciones fiduciarias de los directores y sobre las exigencias respecto de la presentación de informes y difusión de la información se basaron en la fraseología empleada en otros códigos nacionales o se “tomaron prestadas” de ellos.

EMPLEO DE MODELOS INTERNACIONALES DE LAS MEJORES PRÁCTICAS

BRASIL

El primer código de Brasil se basó en la comparación internacional de las mejores prácticas relativas a los consejos de administración formulada por Gregory y Forminard, el Código Cadbury y los códigos de General Motors y de la Asociación Nacional de Directores de Empresas (NACD). El segundo código utilizó como base los principios de la OCDE. La elección de estos modelos específicos se debió a que el comité de elaboración los consideraba puntos de referencia.

ALEMANIA

El código más reciente recibió la influencia del Código combinado del Reino Unido y del primer Código alemán de las mejores prácticas, aprobado en 2000. También se basó en el derecho alemán y tuvo en cuenta todas las normas y prácticas nacionales, incluidas las cuestiones relativas al gobierno corporativo que surgen del sistema de consejos de administración de dos capas.

REPÚBLICA DE COREA

El código coreano original, publicado en 1989, se basaba en los principios de la OCDE y reflejaba las condiciones particulares del país en relación con los grandes grupos empresarios. El segundo código, reformado, recibió en gran medida la influencia de la ley Sarbanes-Oxley de los Estados Unidos.

POLONIA

Antes de redactar el código de las mejores prácticas para Polonia, el comité analizó las normas de gobierno corporativo nacionales e internacionales, incluidos los principios de la OCDE y el NASDAQ y los códigos británicos de gobierno corporativo. Los Principios de gobierno corporativo de la OCDE resultaron particularmente útiles como guía para cerciorarse de que se estaban abordando todos los temas críticos. En general, se utilizaron códigos extranjeros para ayudar a:

- identificar las posibles áreas problemáticas;
- identificar las cuestiones que revestían importancia para la comunidad de inversionistas.

Las disposiciones específicas del código polaco se modificaron luego para adecuarlas a las circunstancias y el entorno normativo local.

SUIZA

El código de las mejores prácticas sobre gobierno corporativo se basó en:

- el Informe Cadbury del Reino Unido;
- el Informe Hampel del Reino Unido;
- el Código combinado del Reino Unido;
- el Informe Vienot de Francia;
- el Informe de la Comisión Baums de Alemania.

EJEMPLOS

EMPLEO DE MODELOS INTERNACIONALES DE LAS MEJORES PRÁCTICAS

TURQUÍA

El código se elaboró luego de analizar en detalle los Principios de gobierno corporativo de la OCDE y los códigos nacionales existentes. Los encargados de redactar el código directamente “tomaron prestados” algunos principios y modificaron otros para adaptarlos a las condiciones locales.

El código de Turquía se basó en los cuatro principios del gobierno corporativo: transparencia, rendición de cuentas, responsabilidad y equidad. Utilizando estos principios, el comité decidió centrar su atención en la conformación y el funcionamiento del consejo de administración, al que consideraba un elemento fundamental para la puesta en práctica de los principios sobre gobierno corporativo en el entorno empresarial de Turquía.

ZAMBIA

La elaboración del Código de las mejores prácticas corporativas para las empresas que cotizan en bolsa de Zambia estuvo influida por los Principios de gobierno corporativo de la OCDE, el segundo Informe King de Sudáfrica y las directrices de la Asociación de Gobierno Corporativo del Commonwealth.

TEMA DE REFLEXIÓN
¿El código se ajusta a las leyes existentes?

Evaluación del marco de gobierno corporativo vigente en el país

Las estructuras de propiedad de las empresas y los marcos jurídicos difieren significativamente de un país a otro. Al basarse en las mejores prácticas internacionales, el comité debe tener conciencia de estas diferencias y evitar incorporar recomendaciones inadecuadas en el nuevo código de gobierno corporativo. Reviste particular importancia que el comité examine las leyes existentes que influyen sobre las prácticas en este ámbito, de modo que el código no contradiga la legislación vigente. Un código eficaz complementa el entorno jurídico y normativo predominante en el país. Si el comité determina que las leyes vigentes son inadecuadas o deben modificarse para mejorar el marco de gobierno corporativo en el país, puede incluir la recomendación correspondiente en una sección aparte o en un apéndice del código. (Véase en el Módulo 2 del Tomo 1 un análisis del entorno legal de los códigos; véase en el Módulo 3 del Tomo 1 un análisis del papel de los códigos en el fomento de las reformas normativas).

ADAPTACIÓN DE LOS CÓDIGOS AL MARCO LOCAL**EL CONTEXTO JURÍDICO: BÉLGICA**

El Código de gobierno corporativo de Bélgica complementa la legislación vigente en el país; ninguna de sus disposiciones puede interpretarse como un alejamiento del derecho belga. El comité de elaboración basó el código de las mejores prácticas en la legislación ya existente referida al gobierno corporativo, en particular las disposiciones del Código belga sobre empresas, y en las leyes financieras aplicables a las empresas que cotizan en bolsa. Durante la formulación del código, el comité también tuvo muy en cuenta las iniciativas recientes de la Comisión Europea en el área del gobierno corporativo, específicamente las que ponían en práctica el plan de la Comisión, aprobado en 2003, destinado a modernizar el derecho societario y mejorar el gobierno corporativo en la Unión Europea.

ESTRUCTURAS DE PROPIEDAD DE LAS EMPRESAS: MÉXICO

El Código de mejores prácticas corporativas de México se elaboró a partir de los códigos de gobierno corporativo de Canadá, España, Francia, Inglaterra, Países Bajos y Sudáfrica. No obstante, para formular el código mexicano, la Bolsa de Valores tuvo en cuenta que la estructura del capital de las empresas mexicanas era muy distinta de la de las compañías del Reino Unido o los Estados Unidos. En estos países, el capital corporativo por lo general se encuentra fragmentado y en manos de inversionistas institucionales importantes, mientras que en las empresas mexicanas que cotizan en la bolsa, la mayor parte del capital está en manos de unos pocos accionistas mayoritarios.

EL CONTEXTO CULTURAL: SUDÁFRICA

En los dos Informes King se reconoció la diversidad cultural, religiosa y étnica de Sudáfrica y se tuvo en cuenta explícitamente la “perspectiva y la cultura africanas en el contexto del gobierno de las empresas en Sudáfrica”, que incluyen valores tales como la colectividad espiritual, el consenso, la humildad, la no discriminación, la confianza y el optimismo.

TEMA DE REFLEXIÓN

¿Cuáles son los temas clave que deberían abordarse en el código?

Identificación de las reformas necesarias en el ámbito del gobierno corporativo del país

Además de investigar acerca de las mejores prácticas internacionales en materia de gobierno corporativo y de examinar el marco jurídico local, el comité también debe determinar qué reformas específicas se necesitan en el país. Es probable que el comité de elaboración tenga ya una idea general de las prácticas primarias en esta área y de las reformas que hacen falta, dado que es seguramente esto lo que dio lugar a la iniciativa original de elaborar o modificar el código de las mejores prácticas sobre gobierno corporativo. No obstante, es fundamental que el comité examine con más detalle cuáles son las posibles áreas de mejora y consulte con los principales grupos interesados para que éstos lo ayuden a formular las mejores recomendaciones posibles. (Véase en el *Módulo 3 del Tomo 2 un análisis detallado de las consultas con las partes interesadas*).

Para facilitar la confección de la lista inicial de las reformas necesarias, los comités que operen en países en desarrollo deberían consultar las evaluaciones y los informes destinados a despertar conciencia que ya hayan realizado entidades locales u organizaciones internacionales. Se puede comenzar con las evaluaciones sobre gobierno corporativo efectuadas por el Banco Mundial en los países y los informes regionales de la OCDE sobre este tema.

Informes del Banco Mundial sobre la observancia de los códigos y normas de gobierno corporativo

Quizá la herramienta más importante para determinar las necesidades de reforma del sector privado de un país sean los informes sobre la observancia de los códigos y normas (IOCN) que comenzaron a publicar el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial luego de las crisis financieras de fines de la década de 1990. Estos informes procuran detectar las deficiencias y guiar las reformas en el área del desarrollo del sector privado y financiero. Las evaluaciones sobre gobierno corporativo que se realizan en el marco del programa de los IOCN tienen como objetivo consolidar los derechos de propiedad, reducir los costos de transacción y el costo del capital y promover la inversión en capital accionario y el crecimiento. La evaluación está estructurada en torno a los principios de la OCDE sobre gobierno corporativo y utiliza una herramienta de diagnóstico elaborada por el Banco Mundial. Se centra en el marco jurídico y normativo y en las prácticas relativas al gobierno corporativo. Además, analiza los aspectos positivos y las deficiencias de los distintos mercados y brinda una base para el diálogo sobre las prioridades para las reformas y su alcance. Los IOCN de gobierno corporativo son elaborados por el Banco Mundial en colaboración con los ministerios, organismos y entidades profesionales pertinentes del país en cuestión.

La participación de los países en estas evaluaciones es voluntaria. Luego de recibir la invitación correspondiente, el Banco Mundial encarga a un consultor local la tarea de completar un cuestionario o plantilla que permite describir el marco jurídico y normativo del gobierno corporativo del país y recopilar información sobre las prácticas en esta esfera. Por lo general, los expertos del Banco Mundial viajan luego al país a reunirse con funcionarios gubernamentales, participantes del mercado, inversionistas y emisores de acciones. Posteriormente, redactan un informe de evaluación.

La evaluación se divide en cuatro partes: un resumen, una breve descripción del mercado de capitales del país y de su marco institucional, un análisis del gobierno corporativo principio por principio —en el que se incluyen las recomendaciones en materia de políticas— y un resumen de las recomendaciones en el que se destacan las áreas propicias para la reforma legislativa, el fortalecimiento institucional y las iniciativas voluntarias y privadas. Estas evaluaciones procuran mostrar en qué medida las prácticas reales de quienes participan en el mercado difieren de los puntos de referencia relativos al cumplimiento del marco jurídico y normativo. Por ende, la observancia de cada uno de los principios de la OCDE sobre gobierno corporativo se evalúa tanto desde un punto de vista cuantitativo como cualitativo. La mayor parte de los países accede a publicar los resultados de las evaluaciones en el sitio web del Banco Mundial (www.worldbank.org/ifa/rosc_cg.html).

Se han publicado informes sobre la observancia de los códigos y normas de gobierno corporativo referidos a los siguientes países o economías: Bulgaria, Chile, Colombia, Croacia, Eslovenia, Filipinas, Georgia, Hong Kong (China), Hungría, India, Indonesia, Jordania, Letonia, Lituania, Malasia, Marruecos, Mauricio, México, Moldova, Panamá, Perú, Polonia, República Árabe de Egipto, República Checa, República de Corea, República Eslovaca, Sudáfrica, Turquía y Zimbabwe. *(En el Anexo 9 se incluye el resumen del IOCN de gobierno corporativo realizado en la India).*

Informes de la OCDE sobre gobierno corporativo

En asociación con el Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional y con el apoyo de varias organizaciones entre las que se cuenta el Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo, la OCDE ha organizado y dirigido una serie de mesas redondas sobre gobierno corporativo en cinco regiones: Asia, Federación de Rusia, América Latina, Eurasia y Europa sudoriental. En el transcurso de los últimos cinco años, se celebraron más de 25 encuentros en 18 países con el fin de evaluar las prácticas de gobierno corporativo y acordar un programa de reforma. Cada mesa redonda regional elaboró un informe que puede servir de referencia a la hora de redactar un código nacional. Estos informes regionales sobre gobierno corporativo pueden descargarse del sitio web de la OCDE: www.oecd.org.

Las mesas redondas han puesto de manifiesto una amplia gama de problemas en el ámbito del gobierno corporativo en las cinco regiones referidos a la observancia, la propiedad y el control, el trato equitativo y los derechos de los accionistas, la eficacia de los consejos de administración, la función de los bancos y de otros grupos interesados, la transparencia y la difusión de información. *(En el Anexo 10 del Módulo 2 se incluye un resumen de las principales conclusiones para todas las regiones).*

REDACCIÓN Y FINALIZACIÓN DEL CÓDIGO

Una vez concluida la investigación básica y las consultas iniciales, es hora de que el comité comience a redactar el código.

Selección del redactor principal

Si bien el comité en su conjunto llega a un acuerdo sobre la versión final del código, por lo general es una sola persona la que redacta (o, al menos, coordina) las sucesivas versiones, en las que incorpora las opiniones y comentarios obtenidos en las consultas o las modificaciones acordadas por el comité. Esta tarea insume mucho tiempo y requiere un alto nivel de compromiso. La decisión respecto de quién será encargado de redactar el código debe tomarse en las primeras reuniones. El presidente y algunos integrantes del comité también pueden abordar este tema en reuniones individuales. En la mayoría de los casos, el redactor principal es un miembro del comité. Hay códigos redactados por presidentes, gerentes de proyecto y secretarios. El comité también puede contratar a un consultor externo para esta tarea. En este caso, el consultor debe comprender acabadamente los términos de referencia del comité y debe recibir orientaciones claras acerca de la estructura que se desea dar al código, así como sobre su alcance y objetivos. Para evitar problemas de comunicación, se debería solicitar al consultor que asista a las reuniones del comité.

Ya sea un consultor o un miembro del comité, es importante que el redactor principal pueda dedicar el tiempo suficiente a esta labor. Esta persona también debería:

- comprender debidamente las cuestiones de gobierno corporativo internacional;
- comprender acabadamente el marco vigente en el país en materia de gobierno corporativo y sus necesidades;
- poseer excelentes habilidades lingüísticas y tener experiencia en la redacción de informes o normas;
- saber trabajar bajo presión y lidiar con exigencias contradictorias o cambiantes.

Por lo general, se redactan al menos tres versiones del código. Es probable que la primera sea el borrador de prueba o documento de consulta que se distribuye entre las partes interesadas para recoger sus comentarios. (Véase en el *Módulo 3 del Tomo 2 una explicación más detallada sobre el borrador de prueba*). En la segunda versión se incorporan las modificaciones que reflejan los comentarios formulados por las partes interesadas y por los integrantes del comité. La tercera puede ser la versión final del código, aunque los comités suelen pulir tanto el contenido como la redacción al menos una vez más antes de votar el código definitivo.

Los integrantes del comité deberían recibir copias de todas las versiones del código antes de las reuniones y con la suficiente antelación como para poder leerlas y analizar su contenido. A menudo, el presidente propondrá que las reuniones del comité se reserven para el debate de cuestiones de principio importantes y que los comentarios sobre los detalles se presenten por escrito al secretario del comité.

Estilo y formato

Al examinar las distintas versiones del código, el comité debe tomar decisiones básicas acerca del formato, el estilo y la extensión del código, el nivel de detalle de las recomendaciones y disposiciones sobre las mejores prácticas y el modo en que se tratarán los comentarios o las directrices para su puesta en práctica. Siempre es más conveniente establecer una distinción entre la información de antecedentes referida al entorno del gobierno corporativo en el país y el código propiamente dicho. Sin embargo, los comentarios y las recomendaciones sobre la aplicación de las disposiciones del código pueden incluirse a continuación de las cláusulas respectivas o bien reunirse en una sección separada que lleve por título "Notas al código", como sucede con los Principios de gobierno corporativo de la OCDE. Si se opta por incorporar las notas, los comentarios y las directrices para la aplicación luego de cada principio o recomendación básica, es importante que se diferencien del resto del texto para no confundir a los usuarios respecto de qué parte debería cumplirse estrictamente y cuáles son las sugerencias sobre la aplicación del código.

Los códigos de las mejores prácticas de gobierno corporativo pueden organizarse de diversos modos. Por lo general, contienen los siguientes elementos:

- un índice;
- un prólogo, usualmente redactado por el presidente del comité, en el que se exponen brevemente los motivos que condujeron a la elaboración del código y se agradece la contribución de personas específicas;
- una introducción en la que se presentan los términos de referencia del comité, el alcance y los objetivos del código, los mecanismos recomendados para su aplicación y una lista de los códigos y demás documentos consultados durante el proceso de elaboración;

DISTINCIÓN ENTRE LAS RECOMENDACIONES PRINCIPALES Y LAS DIRECTRICES PARA LA PUESTA EN PRÁCTICA

BÉLGICA

“Principio 1. La empresa adoptará una estructura de gobierno clara

1.1 Cada empresa debería estar liderada por un consejo colegiado. La empresa debería definir y dar a conocer los términos de referencia de su consejo de administración en su estatuto de gobierno corporativo (de aquí en más, denominado “estatuto de GC”).

Directriz: La función del consejo de administración debería ser la de procurar el éxito a largo plazo de la empresa, brindándole liderazgo empresarial y posibilitando la evaluación y gestión de los riesgos.

Directriz: Las responsabilidades del consejo de administración deberían estar definidas en el convenio constitutivo de la empresa y en los términos de referencia del consejo. El consejo tiene la obligación de definir sus términos de referencia detallando sus responsabilidades, deberes, composición y funcionamiento, dentro de los límites establecidos en el convenio constitutivo de la empresa”.

—Código belga de gobierno corporativo, diciembre de 2004

BANGLADESH

“Presentación de informes financieros, auditoría y difusión de información no financiera IV. Auditorías internas

Principios:

- A. Todas las empresas que cotizan en bolsa deben contar con la función de auditoría dentro de su organización. Las empresas privadas que no cuenten con un departamento de auditoría interna deberían establecer un sistema de controles internos.
- B. El campo de acción del departamento de auditoría interna debería ser amplio para poder investigar en todos los niveles de la organización y ser independiente de la gerencia, con acceso directo al consejo de administración y el comité de auditoría.
- C. Los directores deben tomar las medidas necesarias para proteger a la empresa y a los accionistas en función de los informes de auditoría interna.

Directrices:

- D. El departamento de auditoría interna debería recibir una carta emitida por el consejo de administración o el presidente del comité de auditoría en la que se lo faculte para acceder a todos los registros, en cualquier lugar de la empresa y en cualquier momento.
- E. La sección encargada de la auditoría interna debería tener la facultad de proponer directamente al consejo de administración las iniciativas y las modificaciones”.

—Código de gobierno corporativo de Bangladesh, marzo de 2004

- un resumen de las recomendaciones, de modo que puedan comprenderse con facilidad los aspectos fundamentales del contenido del código;
- las recomendaciones o disposiciones del código divididas en capítulos;
- las anotaciones al código;
- las posibles recomendaciones para mejorar el marco jurídico del gobierno corporativo;
- los apéndices con la lista de integrantes del comité, información de antecedentes, resultados de encuestas, etc.

Para garantizar que los usuarios del código y el público puedan comprenderlo fácilmente, el comité debería cerciorarse de que:

- El código no resulte demasiado largo. Si se incluye la información de antecedentes o los resultados de las encuestas, debería ir ubicada en apéndices o secciones aparte del código.
- Se emplee siempre un lenguaje preciso y simple y que los términos se definan con claridad. Por ejemplo, la función del director independiente ha sido definida de muchas formas. El lector no debe percibir ambigüedad acerca del sentido que se da al término dentro del código.
- El estilo del código no resulte demasiado legalista, sino que exponga claramente la conducta y las prácticas esperadas.

Una vez concluido, el código debe presentarse en un formato atractivo y sencillo para el lector. Para esto, a muchos comités les ha resultado útil contratar los servicios de un diseñador o una editorial.

Incorporación de los comentarios recogidos en las consultas

Durante la elaboración de un código, una de las tareas más importantes y difíciles consiste en modificar la versión inicial para que refleje los comentarios recabados en las consultas. Como resultado del proceso de consulta y las deliberaciones del comité correspondientes, es probable que haga falta realizar numerosos retoques en la versión preliminar del código. Algunas de las respuestas y sugerencias obtenidas tendrán más validez y significación que otras. En todo caso, se debe estudiar cuidadosa y seriamente todas las sugerencias y los comentarios. Es preciso registrar cada uno de los comentarios y las medidas que el comité toma al respecto. En la medida de lo posible, el comité debería señalar las modificaciones incorporadas en la redacción como resultado de los comentarios formulados por grupos específicos.

Equilibrio entre los comentarios de las partes interesadas

Si bien el principal objetivo del proceso de consulta es ayudar a elaborar y mejorar el contenido del código, constituye también un importante proceso político que contribuirá a garantizar el apoyo de todas las partes y propiciará

una eficaz implementación del código. En consecuencia, es inevitable que se introduzcan enmiendas en la versión preliminar para reflejar ciertas soluciones de compromiso. No obstante, habrá ocasiones en que la opinión de algunas partes interesadas clave se contraponga con la de otras. Es posible que algunas disposiciones incluidas en la versión preliminar deban ser modificadas o alteradas para satisfacer las inquietudes de ciertos grupos y que determinadas modificaciones propuestas que podrían resultar útiles deban ser dejadas de lado o ignoradas debido a la presión de otros sectores. En tales ocasiones, el comité suele verse en una posición difícil y posiblemente haya quienes piensen que favorece a ciertos grupos en detrimento de otros. Para equilibrar estas posiciones contradictorias de un modo equitativo y razonable, es importante que el comité se atenga a sus propios términos de referencia. Cuanto más claros sean los objetivos iniciales del código, más fácil será usarlos como criterio para aceptar o rechazar opiniones específicas. *(Véase en el Módulo 3 del Tomo 2 un análisis detallado del modo de medir la importancia y la influencia de las partes interesadas).*

EJEMPLOS

INCORPORACIÓN DE LAS OPINIONES EN EL CÓDIGO

REPÚBLICA DE COREA

El comité de elaboración del código para Corea difundió el borrador de prueba a través de Internet y los medios de comunicación y organizó una audiencia pública para recoger las opiniones al respecto. Los comentarios pertinentes se reflejaron luego en la versión final del código, que fue completada en una asamblea general del comité y de su grupo asesor.

FEDERACIÓN DE RUSIA

En Rusia, el proceso de consulta dio como resultado varios cambios de importancia en el borrador del código. En virtud de estas modificaciones, se abogaba por la presencia de directores independientes en los consejos de administración, se examinaba la función del comité de auditoría y de otros comités, se reforzaban los derechos de los accionistas y se estipulaba la inclusión del puesto de secretario corporativo.

SUDÁFRICA

En respuesta al primer borrador del segundo Informe King, se recibieron más de 400 presentaciones, muchas de las cuales provenían del extranjero. Todas las observaciones fueron cuidadosamente examinadas y comentadas por los equipos de trabajo pertinentes y luego presentadas junto con las recomendaciones correspondientes ante el segundo Comité King para un análisis final. Como resultado de las respuestas, se introdujeron varios cambios significativos en determinadas secciones del código.

TEMA DE REFLEXIÓN
¿Se ha evaluado el impacto potencial de cada recomendación?

EJEMPLOS

RESOLUCIÓN DE DESACUERDOS: MACEDONIA

El comité de elaboración del código para Macedonia experimentó importantes dificultades para lograr consenso sobre cuestiones relacionadas con la votación acumulativa. El tema resultó ser mucho más complejo de lo que el comité había previsto. Se formularon importantes preguntas, por ejemplo:

- ¿Se puede movilizar a los accionistas de Macedonia?
- ¿Los accionistas de Macedonia comprenden el sistema actual?
- ¿Los accionistas de Macedonia desean tener grandes consejos de administración?
- ¿Cuán eficaz puede ser un único director representante de accionistas minoritarios?

Debatir estos temas con varias partes interesadas —en particular, con los grupos de accionistas— y comprender sus inquietudes ayudó al comité a lograr un consenso viable.

Otra dificultad que comúnmente deben enfrentar los comités de elaboración es la solidez del código. Algunos grupos interesados pueden aducir que las prácticas propuestas son demasiado estrictas, mientras que otros quizá piensen que el código no tiene la fuerza suficiente. En consecuencia, es posible que el comité reciba nuevamente presiones contrapuestas destinadas a lograr que se enmiende la versión preliminar del código. Una vez más, es importante que el comité establezca un equilibrio justo y sensato entre las opiniones encontradas y procure lograr la solución de compromiso más adecuada que se ajuste a sus términos de referencia. (Véase en el Módulo 2 del Tomo 2 la exposición sobre los términos de referencia).

Confiabilidad de los resultados

Es posible que los comités cuestionen la confiabilidad de los resultados de las entrevistas y las encuestas, especialmente si en el proceso participan grupos de interés de gran relevancia cuyas perspectivas son previsiblemente distintas. Por lo tanto, se debe actuar con cierta cautela cada vez que se incorporen en la versión preliminar del código modificaciones derivadas de comentarios específicos obtenidos en las consultas. No siempre resulta fácil determinar si un comentario en particular refleja la visión de una sola persona o la opinión generalizada del grupo al que pertenece. Esto es particularmente cierto cuando se entrevista en forma individual a un pequeño número de personas elegidas. Aun en las consultas más amplias, los comités deben tomar precauciones para asegurarse de que la muestra seleccionada sea representativa del grupo

encuestado en su conjunto. En la medida de lo posible, y en especial si el comité desea difundir públicamente los resultados de la encuesta, se debe solicitar el asesoramiento especializado de expertos en investigaciones de mercado y estadística a fin de obtener respuestas representativas. Estas respuestas podrán entonces utilizarse para respaldar las recomendaciones incluidas en el código.

EJEMPLOS

CONFIABILIDAD DE LOS RESULTADOS DE LAS CONSULTAS: REINO UNIDO

En 2002, durante la elaboración del Informe Higgs y a lo largo de cinco semanas, se realizaron 605 entrevistas telefónicas a directores de empresas británicas que cotizaban en bolsa. La composición de la muestra se correspondía con la población general de directores. No obstante, los investigadores querían cerciorarse de que sus resultados fueran confiables desde el punto de vista estadístico. La confiabilidad depende de la tolerancia de las muestras, que varía según su tamaño y el porcentaje de los resultados. Por ejemplo, en el caso de una pregunta para la que la mitad de los 605 entrevistados dieron la misma respuesta, los investigadores determinaron que había 95 posibilidades de 100 de que este resultado no variaría más de 4 puntos porcentuales (en más o en menos) del obtenido en una encuesta a toda la población utilizando los mismos procedimientos. Cuando más reducida es la muestra, menos confiables son los resultados.

Revisión y aprobación del código

Una vez que se han incorporado las recomendaciones y enmiendas al código, se lo debe examinar en su totalidad. Con demasiada frecuencia, los comités de elaboración no prestan la atención suficiente a la forma en que las modificaciones afectan la estructura y la ilación del pensamiento, la disposición de los párrafos, sus encabezados, la ortografía de las palabras y la corrección gramatical. Surgen errores que pueden avergonzar a los autores y la editorial y menoscabar la seriedad y el profesionalismo de todo el documento. Se debería confiar a una persona idónea la importante tarea de revisar la versión final para verificar la coherencia lógica del pensamiento así como la gramática y la presentación.

Las modificaciones pueden generar otras consecuencias imprevistas. En situaciones excepcionales, es posible que una cláusula enmendada anule o hecho el efecto de otra. Por lo tanto, se debería examinar cuidadosamente todo el código para cerciorarse de su coherencia interna y de la ausencia de contradicciones. El comité debería tomar medidas para garantizar que:

**TEMA DE
REFLEXIÓN**
*¿Todos los miembros
del comité están de
acuerdo con la versión
final del código?*

- Todas las disposiciones o recomendaciones sobre mejores prácticas sean válidas, útiles, aceptables y deseables, de acuerdo con las deliberaciones previas mantenidas con los organismos que probablemente se vean afectados por los cambios propuestos en materia de gobierno corporativo.
- El contenido del código contemple los principales temas y las reformas necesarias en el país y a la vez cumpla con los parámetros internacionales sobre las mejores prácticas y las expectativas de los inversionistas.
- El código no contradiga las leyes vigentes y que toda posible modificación del marco jurídico que el código genere haya sido debidamente estudiada.
- No haya ambigüedades, contradicciones o duplicaciones dentro del código y que los comentarios legítimos no hayan sido tratados como recomendaciones formales.
- Cada una de las recomendaciones sea necesaria y contribuya a mejorar el código.
- El sentido fluya en forma lógica a lo largo del código y se hayan incluido todas las referencias internas necesarias.

Una vez concluido el proceso de revisión final, el comité por lo general se reúne para aprobar formalmente el código. Cada uno de los integrantes debería manifestar su acuerdo con la totalidad del contenido. Es muy probable que, luego de dar a conocer el código, haya muchas ocasiones —especialmente en los eventos en los que participan los medios de comunicación— en las que se formulen comentarios críticos y preguntas acerca del documento. En esas situaciones, el comité deberá defender sus opciones y recomendaciones, y el disenso público entre sus integrantes respecto del contenido podría tener un impacto sumamente negativo en la aplicación del código.

LANZAMIENTO Y APLICACIÓN DEL CÓDIGO

La última tarea importante del comité de elaboración consiste en tomar las medidas necesarias para que el nuevo código de las mejores prácticas reciba una amplia difusión, sea adoptado por aquéllos a quienes va dirigido y sea puesto en práctica. En consecuencia, luego de acordar la versión final del código pero antes de darlo a conocer al público, por lo general el comité dispone lo necesario para:

- dar a conocer la versión final en un lanzamiento público;
- difundir el código;
- asegurarse de que las principales partes interesadas estén listas para adoptar y contribuir a aplicar el código.

Organización del lanzamiento y difusión del código

La publicación del código genera un gran impulso para la reforma en el ámbito del gobierno corporativo y constituye una oportunidad única para llegar a los usuarios a quienes va dirigido el documento. Es importante que las principales partes interesadas lo respalden formalmente y que dicho respaldo reciba amplia difusión. Estas manifestaciones de apoyo, por lo general, allanan el camino para que otros grupos interesados clave se sumen a la corriente y declaren su compromiso de seguir las recomendaciones del código. A fin de obtener la máxima atención posible para el nuevo código, el comité seguramente organizará un lanzamiento público en el que se lo presentará formalmente y un grupo representativo de partes interesadas se pronunciará en su favor. Entre dichos sectores interesados deberían figurar funcionarios gubernamentales, representantes de organismos reguladores, líderes empresariales, académicos y toda otra organización que desee mostrarse públicamente como partidaria del código.

El comité deberá ocuparse de una serie de arreglos logísticos, tales como:

- la organización de la reunión en la que se hará el lanzamiento;
- la cantidad de copias del código que se imprimirán;
- los canales de distribución que se emplearán;
- el pedido a las partes interesadas clave para que manifiesten su apoyo al código;
- las acciones que se encararán posteriormente para promover y popularizar el código.

La reunión de lanzamiento debería planificarse cuidadosamente para lograr la máxima visibilidad y apoyo para el código. Debería celebrarse a una hora conveniente para los asistentes y en un lugar de fácil acceso. Puede resultar útil organizar el evento en las instalaciones de una de las partes interesadas que haya participado del proceso de elaboración o que resulte crucial para la puesta en práctica del código, como la bolsa de valores. Se debe informar del lanzamiento con la suficiente antelación. Las principales partes interesadas

deberían recibir la invitación muy anticipadamente y se les debería hacer llegar copias gratuitas del código antes del lanzamiento. La duración total de las presentaciones no debería superar las dos horas. Se debería asignar el tiempo suficiente al comité para que exponga una reseña de las principales características del código y anuncie formalmente el apoyo de las partes interesadas clave. El comité puede entonces presentar a estos grupos e invitarlos a pronunciar algunas palabras acerca de por qué el código es importante y cómo podría ponerse en práctica.

Para promocionar el código entre un público más amplio, el comité debería invitar a los medios de comunicación al lanzamiento, entregar copias a los periodistas y brindarles una explicación de su contenido. El apoyo de los medios de comunicación y sus comentarios positivos acerca del código pueden resultar sumamente útiles para despertar mayor conciencia y, en definitiva, poner en práctica el código. *(Véase en el Módulo 1 del Tomo 2 la exposición sobre las relaciones con los medios de comunicación).*

EJEMPLOS

LANZAMIENTO DEL CÓDIGO

SUDÁFRICA

Se difundió ampliamente la publicación del segundo Código King, tanto en el ámbito local como entre los medios de comunicación internacionales. El lanzamiento público del código se realizó en Johannesburgo, en una conferencia en la que se expusieron varios elementos del segundo Código King y sus consecuencias, y a la que asistieron más de 700 personas. Una amplia gama de organizaciones e instituciones manifestaron luego su apoyo al segundo Código King y lo adoptaron. Entre ellas figuran la Bolsa de Valores de Johannesburgo, el sector gubernamental y todas las instituciones públicas pertinentes.

BRASIL

El código elaborado por el Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa se dio a conocer en la Bolsa de Valores de São Paulo, donde fue bien recibido. Varias empresas e instituciones ya habían acordado adoptar el código. Además, la primera y la segunda edición del documento fueron ampliamente utilizadas para conformar el Novo Mercado, un segmento especial de la Bolsa de Valores diseñado para las empresas que asumen voluntariamente compromisos referidos al gobierno corporativo que exceden lo establecido por la legislación vigente.

FEDERACIÓN DE RUSIA

El Instituto Ruso de Directores, la Asociación de Directores Independientes y la Asociación de Protección al Inversionista jugaron un papel significativo al manifestar su apoyo al código durante su lanzamiento. Posteriormente, el documento fue refrendado por la comisión de valores del país.

La publicación del código puede resultar costosa, y las copias impresas deben distribuirse ampliamente pero con sensatez. El comité y la organización directora deben decidir si entregan gratuitamente copias impresas y electrónicas del código y disponer con la suficiente anticipación los canales para su distribución.

Por lo general, se considera que los códigos de las mejores prácticas constituyen información pública que debería entregarse gratuitamente a los usuarios a los que van dirigidos. Sin embargo, en ciertos casos, como el de Sudáfrica, quienes elaboran el código estiman que el documento contiene propiedad intelectual valiosa y que se debería cobrar por ello. Sea como fuere, el comité debe haber incluido los gastos de impresión en su presupuesto y organizado el financiamiento inicial muy anticipadamente.

EJEMPLOS

DIFUSIÓN DEL CÓDIGO

POLONIA

El Código polaco sobre gobierno corporativo para empresas que cotizan en bolsa fue publicado tanto en versión impresa como electrónica. Durante la conferencia de lanzamiento, se distribuyeron copias impresas y otras se enviaron sin cargo por correo a las instituciones y los participantes del mercado pertinentes. Una revista económica semanal publicó una serie de artículos en la que se presentaban los principios y recomendaciones del código. También se lo incluyó como anexo en un informe oficial sobre gobierno corporativo en Polonia y se lo distribuyó entre numerosas instituciones y personas.

FEDERACIÓN DE RUSIA

El código se distribuyó entre los usuarios a los que estaba destinado a través de la comisión de valores del país y sus instituciones afiliadas regionales. También se lo publicó en diversos sitios web.

BRASIL

El Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa imprimió 6.000 copias de la primera edición del código y 10.000 de la segunda edición ampliada. Otras 3.000 copias se publicaron en inglés. Se enviaron ejemplares a todos los directores de las empresas brasileñas que cotizaban en bolsa y se los distribuyó en programas de capacitación, seminarios y eventos mensuales. El código también está disponible en diversos sitios web.

Dado que el nuevo código puede también ser consultado por posibles inversionistas internacionales y puesto que podría ayudar a generar incentivos para nuevas inversiones, el comité también debería considerar la posibilidad de traducirlo al inglés. Asimismo, la versión en inglés puede convertirse en una útil herramienta de consulta para todo comité extranjero abocado a la elaboración de un código.

Aplicación del código

Una vez que se ha dado a conocer públicamente el código, la atención del comité necesariamente pasa de la elaboración del contenido a la aplicación y puesta en práctica de sus principales recomendaciones.

La aplicación real de las recomendaciones referidas a las mejores prácticas sobre gobierno corporativo por lo general depende del peso de los siguientes factores:

- *Sustancia:* ¿Cuenta el código con el respaldo de las principales partes interesadas? En otras palabras, ¿se reconoce en forma generalizada que el código presenta los mejores parámetros comúnmente aceptados?
- *Sentido común:* ¿Las empresas reconocen que estas recomendaciones sobre las mejores prácticas les permitirán mejorar su acceso al capital y lograr un mejor desempeño?
- *Presión del mercado:* ¿Los accionistas, los inversionistas institucionales, los bancos y otras fuentes de capital alientan a las empresas a seguir las mejores prácticas recomendadas en el código?
- *Respaldo jurídico:* ¿Las recomendaciones del código se están incorporando en las normas o en los requisitos exigidos para cotizar en bolsa?
- *Cumplimiento:* ¿Los entes reguladores del mercado realizan el seguimiento de las recomendaciones del código o las hacen cumplir?

El debate sobre el tema crucial de la aplicación del código y el modo de hacer cumplir algunas de sus disposiciones o recomendaciones debería darse durante el proceso de elaboración. Como en el caso del Código de gobierno corporativo para Bangladesh, el propio código puede incluir indicaciones útiles sobre cómo ponerlo en práctica. También puede sugerir más explícitamente (como sucede con el de Alemania) qué disposiciones podrían volverse obligatorias y cuáles deberían seguir siendo recomendaciones sobre las mejores prácticas, respecto de las cuales no cabe esperar una aplicación inmediata en todas las empresas.

Puesto que la mayor parte de los códigos se dirige principalmente a las empresas que cotizan en bolsa, en la mayoría de los países fueron las comisiones y las bolsas de valores las que tomaron la iniciativa en la puesta en práctica de los informes y códigos sobre gobierno corporativo. La aplicación ha

CITAS

RECOMENDACIONES PARA LA APLICACIÓN

“Las organizaciones individuales pueden ajustarse al código incluyendo las disposiciones en sus convenios constitutivos e incorporándolas en sus procedimientos y en las prácticas empleadas para la presentación de informes... Desde el punto de vista normativo, la medida más eficaz para poner en práctica el código de gobierno corporativo podría ser su adopción por parte de la Comisión de Valores y Bolsa. Esto podría comenzar con una fase en la que rigiera el “cumplir o explicar”, en virtud del cual se exige a las organizaciones la observancia de las disposiciones del código o, en caso de no acatar ciertos aspectos, una explicación de los motivos de tal incumplimiento. Como ha sucedido en muchos otros países, el código también podría incluirse entre los requisitos exigidos para cotizar en las Bolsas de Valores de Dhaka y Chittagong. Un requisito complementario podría ser la capacitación obligatoria de los directores miembros de los consejos de administración de todas las empresas que cotizan en bolsa... No obstante, el primer paso puede y debe ser la iniciativa de las propias empresas y organizaciones en la aplicación de este código...”

—Código de gobierno corporativo para Bangladesh

adoptado dos formas básicas: o bien las disposiciones del código se hacen obligatorias a través de normas y requisitos para cotizar en bolsa, o se da a las empresas la opción de acatar el código o explicar y difundir por qué no lo han hecho. (Véase en el Módulo 2 del Tomo 1 la exposición del mecanismo de “cumplir o explicar”).

Al convertir en obligatorias determinadas disposiciones del código a través de su inclusión en normas o requisitos para cotizar en bolsa, se debe verificar cuidadosamente que la entidad reguladora pueda hacerlas cumplir y que las empresas a las que van dirigidas puedan acatar las nuevas normas sin que el costo de su cumplimiento sea excesivo. No siempre queda claro de qué modo se imponen las normas y cómo se supervisa dicha observancia. Los mecanismos de cumplimiento pueden incluir la opción de impedir a la empresa continuar cotizando en bolsa. Esta opción se sugiere a menudo pero rara vez se la declara explícitamente.

Las comisiones y las bolsas de valores no son las únicas organizaciones que juegan un papel fundamental en la aplicación y el seguimiento de las mejores

prácticas sobre gobierno corporativo. Otras instituciones, como los bancos centrales, las organizaciones profesionales y entidades específicas, como el Consejo de Información Financiera del Reino Unido, también pueden ponerse a la vanguardia a la hora de elevar los parámetros de gobierno corporativo y mejorar sus prácticas.

EJEMPLOS

APLICACIÓN DEL CÓDIGO

INDIA

En la India, los cambios en el ámbito del gobierno corporativo han sido impulsados por la Junta de Valores y Bolsas de la India. Este organismo aceptó las recomendaciones formuladas por el Comité Kumar Mangalam Birla e hizo obligatorias las más importantes. Estas recomendaciones se aplican en la actualidad a todas las empresas que cotizan en bolsa y son impuestas por los mercados de valores a través de los acuerdos de cotización pública.

SUDÁFRICA

En principio, el segundo Código King se aplica con un sistema de “cumplir o explicar” y todas las empresas deben dar a conocer su grado de cumplimiento. Sin embargo, en la actualidad se está desarrollando un proceso para incorporar determinadas cláusulas en medidas de supervisión normativa o en leyes. Ya se han incorporado algunas cláusulas del segundo Código King en la legislación y las normas conexas relacionadas con bancos, aseguradoras y otras instituciones financieras.

Desde marzo de 2003, todas las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Johannesburgo han debido presentar una explicación detallada de su nivel de observancia de las recomendaciones del segundo Código King así como de los motivos de su incumplimiento, cuando tal fuera el caso (o una indicación de los aspectos que se proponen acatar en el futuro y de los plazos). Actualmente, la Bolsa de Valores está revisando los requisitos que exige para cotizar en ella y se espera que dé carácter de obligatoriedad a algunas de las recomendaciones del segundo Código King.

Asimismo, el gabinete aprobó un detallado protocolo sobre gobierno corporativo en el sector público, pero que aún no ha sido puesto en marcha completamente. Se espera que el auditor general del país supervise su aplicación y el cumplimiento y que el Tesoro dé a conocer orientaciones explicativas.

TEMA DE REFLEXIÓN
¿Quién hará el seguimiento de la aplicación del código y de su impacto?

Cuando sean varias las entidades que se ocupan del seguimiento y la aplicación de las mejores prácticas en materia de gobierno corporativo, es importante cerciorarse de la claridad y la coherencia de sus funciones. En particular, es posible que haga falta delimitar las responsabilidades de las diversas instituciones. En lo que respecta a la difusión de información, por ejemplo, la regulación de diversos aspectos de las prácticas de auditoría puede estar a cargo tanto de la asociación profesional como de la bolsa de valores. Se deben tomar especiales recaudos para que las actividades de seguimiento de los dos grupos no se superpongan ni se contradigan.

Dado el número y la complejidad de los informes y códigos sobre gobierno corporativo elaborados en el Reino Unido, se ha creado un marco y una infraestructura para establecer, supervisar y examinar el sistema de gobierno corporativo. Este marco también podría ser analizado por otros países. (Véase en el Anexo 11 del Tomo 2 una descripción de dicho marco).

EXAMEN Y ACTUALIZACIÓN DEL CÓDIGO

Si se pretende que cumplan su propósito en el largo plazo, es necesario analizar y actualizar con regularidad los códigos de las mejores prácticas sobre gobierno corporativo a fin de reflejar:

- los cambios en los criterios que determinan las mejores prácticas;
- los cambios en el marco y las prácticas de gobierno corporativo vigentes en el país;
- las mejoras en la calidad y el impacto del código.

Cómo mantener actualizado el código

Los códigos pueden tornarse obsoletos en un plazo relativamente breve. Desde comienzos de la década de 1990, los mercados financieros internacionales se han vuelto más fuertes y competitivos, y los instrumentos financieros, más complejos y sofisticados. Estas significativas tendencias han logrado que los encargados de formular políticas tomaran conciencia de la necesidad de supervisar y actualizar continuamente las estructuras de gobierno corporativo y los requisitos exigidos para generar mayor transparencia y difusión. La reciente revisión y modificación de los Principios de gobierno corporativo de la OCDE conforma un perfecto ejemplo de cómo las normas internacionales pueden evolucionar en un lapso relativamente breve. (Véase en el Anexo 12 del Tomo 2 un resumen de las modificaciones más importantes incorporadas en los principios originales de la OCDE).

EJEMPLO

REVISIÓN DEL CÓDIGO COMBINADO MODIFICADO

REINO UNIDO

El Consejo de Información Financiera (FRC) ha anunciado que se revisaría periódicamente el Código Combinado Modificado (2003) para verificar que esté funcionando con eficacia y determinar si hace falta introducir alguna enmienda. El FRC manifestó que también reconoce el valor de la estabilidad y que no hay razón para suponer que todas las revisiones generarán enmiendas. En 2004 se anunció que la primera revisión se efectuaría durante el segundo semestre de 2005. El FRC se ha comprometido a realizar una consulta pública en caso de que se proponga algún cambio.

En consecuencia, la mayoría de los comités de elaboración ha tomado la precaución de señalar en la introducción del código la necesidad de revisar regularmente su contenido. En algunos códigos se especifica un plazo; en otros, se estima que son las circunstancias las que deberían dar lugar a las actualizaciones necesarias. La ventaja de establecer un plazo para la revisión es doble: ahorra tiempo en discusiones acerca de si hace falta revisar el código o no y ayuda a los comités a cerciorarse de que se establezca una estructura de seguimiento y supervisión. Revisar el código no significa necesariamente que se lo modificará, pero sí garantiza que no quedará desactualizado y que su aplicación será debidamente controlada.

CITA

DISPOSICIONES SOBRE LA ACTUALIZACIÓN DE LOS CÓDIGOS

BRASIL

“Cabe señalar que la CVM [Comissão de Valores Mobiliários] considera al gobierno corporativo como un proceso dinámico y no como un conjunto establecido de medidas. Este código se actualizará una vez por año en consonancia con los cambios en las normas y en los mercados brasileños e internacionales”.

—Recomendaciones de la CVM sobre gobierno corporativo, junio de 2002

CITAS

DISPOSICIONES SOBRE LA ACTUALIZACIÓN DE LOS CÓDIGOS

REPÚBLICA DE COREA

“El comité... admite que este código puede presentar falencias derivadas principalmente del escaso tiempo de preparación, de sólo seis meses. Además, el Código de las mejores prácticas tiene carácter evolutivo y debería ser revisado a la luz de los cambios en las circunstancias”.

—Jae-Chul Kim, Código de las mejores prácticas sobre gobierno corporativo, septiembre de 1999

BÉLGICA

“El comité considera que, en el futuro, el código debe someterse a revisiones a fin de tomar en cuenta la experiencia adquirida y los cambios en las prácticas jurídicas y empresariales. Por ende, el comité se abocará a la tarea de establecer los debidos mecanismos de seguimiento”.

—Maurice Lippens, Código belga sobre gobierno corporativo, diciembre de 2004

ALEMANIA

“Como regla general, el código se revisará una vez por año para analizarlo en función de los acontecimientos nacionales e internacionales y se lo modificará de ser necesario”.

—Código alemán de gobierno corporativo, mayo de 2003

Comités permanentes de gobierno corporativo

Es importante identificar, designar o establecer una entidad que se ocupe de estar al corriente de los cambios producidos en el gobierno corporativo tanto en el ámbito internacional como el local, evaluar el impacto del código y mantenerlo actualizado. En algunos países, los propios comités de elaboración se han transformado en comisiones permanentes. En otros casos, la principal entidad de aplicación del código (por ejemplo, la bolsa de valores) ha asumido la tarea de evaluar el impacto y hacer el seguimiento de las prácticas en materia de gobierno corporativo. En las páginas 76 y 77 se incluyen ejemplos.

CREACIÓN DE ESTRUCTURAS PERMANENTES

CANADÁ

En 1994, la Bolsa de Valores de Toronto difundió una serie de directrices para mejorar el gobierno corporativo, conocidas como el Informe Dey. Allí, la entidad recomendaba que “un comité sucesor... realice el seguimiento de los cambios producidos en el gobierno corporativo y evalúe la pertinencia de nuestras recomendaciones en el tiempo”.

DINAMARCA

Parecía natural que la Bolsa de Valores de Copenhague continuara la labor del Comité Nørby. Se formó el Comité de la Bolsa de Valores de Copenhague sobre Gobierno Corporativo para garantizar que continuara desarrollándose una cultura y una estructura gerencial en las empresas que cotizaban en bolsa. La conformación de ese comité era esencial, en particular porque la Bolsa de Valores reconocía la sensatez de adaptar las recomendaciones a las situaciones cambiantes. La junta de supervisión de la entidad encomendó al comité los siguientes términos de referencia:

- hacer el seguimiento de los cambios en el gobierno corporativo en lo que respecta a la interacción entre la gerencia de la empresa, los accionistas y otros participantes;
- hacer el seguimiento de las modificaciones en los factores comúnmente requeridos en el gobierno corporativo;
- recoger las opiniones de las empresas y sus experiencias en relación con la puesta en práctica de las recomendaciones del Comité Nørby;
- evaluar la necesidad de revisar las recomendaciones del Comité Nørby sobre gobierno corporativo.

ALEMANIA

La comisión gubernamental que redactó el código de las mejores prácticas sobre gobierno corporativo ha funcionado como órgano permanente desde que se publicó el código en febrero de 2002. Esta comisión revisa con regularidad el documento (al menos una vez por año), para lo que toma en cuenta las evaluaciones de su impacto.

REPÚBLICA DE COREA

En 2001, luego de finalizar el código original, la Bolsa de Valores de Corea estableció el Centro Coreano sobre Gobierno Corporativo. Este centro supervisa los asuntos relacionados con el código de modo que pueda ser revisado cuando haga falta.

POLONIA

El Foro Polaco sobre Gobierno Corporativo ha estado elaborando un sistema de calificación de acceso público como herramienta para controlar la aplicación del código de gobierno corporativo. Dicho seguimiento también debería dar cabida a la revisión periódica de las disposiciones del código.

EJEMPLOS

CREACIÓN DE ESTRUCTURAS PERMANENTES DE SEGUIMIENTO

TURQUÍA

El comité que había elaborado el código también tuvo a su cargo la tarea de evaluar su impacto y revisarlo cuando fuera necesario.

SRI LANKA

El comité sobre gobierno corporativo del Instituto de Contadores Públicos de Sri Lanka también dejó establecido un comité permanente que funcionó durante varios años después de la publicación del primer código, en 1997. En 2002, se dio a conocer el Código de las mejores prácticas para comités de auditorías y en 2003 se difundió el Código revisado sobre gobierno corporativo.

TEMA DE REFLEXIÓN
¿Qué criterios deberían usarse para medir el impacto del código en su país?

Medición del impacto del código

Antes de emprender la revisión del código de las mejores prácticas, es esencial medir su impacto y analizar sus deficiencias. Medir el impacto directo de un código de las mejores prácticas sobre gobierno corporativo no siempre es tarea fácil. Tampoco lo es determinar cuáles de las mejoras registradas en este ámbito pueden atribuirse al código vigente y cuáles a otras iniciativas de reforma. A continuación se exponen diversos criterios empleados para evaluar el impacto general de los códigos.

Cantidad de menciones del código en los medios de comunicación

Algunos países han adaptado los métodos para evaluar la eficacia de la publicidad y han empleado criterios tales como la cantidad de veces que se hace mención del código en los medios de comunicación y el número de artículos dedicados al código. Los datos recopilados pueden no ser exhaustivos, dado que es poco probable que se puedan detectar todos los comentarios aparecidos en los medios. Además, es posible que las referencias aparecidas en informes financieros, programas televisivos de información empresarial, artículos sobre el ámbito empresarial, publicaciones de la bolsa de valores y otras fuentes similares no sean todas positivas, por lo que el ente encargado de realizar el seguimiento quizá deba distinguir entre los comentarios positivos y negativos.

Número de pronunciamientos oficiales de respaldo al código

Uno de los principales objetivos de los códigos de las mejores prácticas de gobierno corporativo consiste en generar consenso en torno a un programa

MEDICIÓN DE LA CANTIDAD DE PRONUNCIAMIENTOS OFICIALES DE RESPALDO AL CÓDIGO: SUIZA

El Código de las mejores prácticas sobre gobierno corporativo recibió el apoyo de:

- Asociación Suiza de Fondos de Pensión (ASIP);
- Asociación de Sociedades Privadas de Responsabilidad Limitada;
- Confederación de Empleados Suizos;
- Fundación Suiza de Inversiones para el Desarrollo Sostenible (ETHOS);
- Federación de Sociedades de Inversiones Industriales Suizas;
- Sociedad Suiza de Empresas Químicas;
- Organización para pequeñas y medianas empresas (SGV);
- Asociación Bancaria Suiza;
- Instituto Suizo de Contadores Públicos y Consultores Tributarios;
- Asociación de Aseguradoras Suizas;
- Federación Suiza de Minoristas;
- Sociedad Suiza de Analistas Financieros y Gerentes de Cartera (SSFP).

de reforma y persuadir a las principales partes interesadas de acordar un conjunto de mejores prácticas. En consecuencia, algunos comités han medido el éxito del código contando la cantidad de grupos de interesados pertinentes que manifestaron públicamente su apoyo al documento.

Impacto en las prácticas corporativas generales

Las encuestas y las evaluaciones nacionales sobre gobierno corporativo pueden medir las variaciones en las prácticas corporativas resultantes del nuevo código. Una medición indirecta consistiría en verificar los cambios introducidos en los estatutos de las empresas. Para realizar una medición más directa, se podrían contar las mejoras relacionadas con las estructuras y prácticas de los consejos de administración, la difusión de información, los sistemas de votación de los accionistas y temas semejantes.

Impacto en el marco jurídico y normativo del gobierno corporativo

Algunos países han empleado los códigos como un medio para propiciar las reformas en materia de gobierno corporativo y para tantear el terreno antes de elaborar nuevas leyes y normas. Por lo tanto, puede evaluarse el éxito del código midiendo la rapidez y la medida en que se introducen nuevas leyes y mejora el marco general del gobierno corporativo.

EJEMPLO

MEDICIÓN DEL IMPACTO SOBRE EL MARCO DEL GOBIERNO CORPORATIVO: SUDÁFRICA

Philippe Armstrong, el convocador principal del segundo Comité King, ha identificado varios efectos del informe del comité en las actividades relacionadas con el gobierno corporativo en Sudáfrica.

- La Bolsa de Valores de Johannesburgo revisó sus normas de admisión e incrementó el número de disposiciones obligatorias.
- Se examinaron la ley de bancos y las normas conexas.
- Se elaboraron estatutos sobre el uso de información privilegiada y otros aspectos de los mercados financieros.
- Se creó un registro de directores infractores.
- Se brindó respaldo jurídico a las normas contables.
- Se propuso la revisión de la ley societaria.
- Se elaboraron protocolos para las empresas públicas y normas para el Tesoro nacional.

Más recientemente, el gobierno aprobó la Ley sobre la gestión de las finanzas municipales, que impone numerosas obligaciones en materia de gobierno a los funcionarios y ejecutivos que se desempeñan en la administración financiera municipal. Esta propuesta constituye una clara señal de que los encargados de formular políticas consideran al gobierno corporativo como una cuestión de importancia nacional.

Impacto de capítulos específicos del código

Es posible que algunos comités o entidades de seguimiento quieran saber qué aspectos del código han generado mayor impacto. Esto puede ayudar a centrar la atención en las áreas en las que resulta más difícil poner en marcha las mejoras.

Nivel de cumplimiento de las empresas que cotizan en bolsa

Se puede solicitar a la bolsa de valores que brinde información o evalúe en qué medida las empresas cumplen con las nuevas normas para cotizar en bolsa, derivadas del código. Si se ha adoptado un mecanismo de “cumplir o explicar”, la entidad también debería determinar si las empresas efectivamente dan a conocer que cumplen con las recomendaciones del código o explican sus motivos para no hacerlo.

MEDICIÓN DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO EN LAS EMPRESAS

ALEMANIA

Gerhard Cromme, el presidente de la comisión redactora del código alemán, informó que la totalidad de las empresas incluidas en el índice DAX acata el 95% de las 72 recomendaciones. Veintidós de las empresas que conforman el DAX-30 declaran total cumplimiento, con una sola excepción difundida públicamente. Entre las empresas de primera clase del DAX-30, sólo se dieron a conocer 16 excepciones.

Para las empresas que integran el M-DAX, el cumplimiento alcanza a sólo la mitad del que se registra en el DAX-30. Uno de los puntos problemáticos fue la modificación introducida en el código en 2004: las empresas se resistieron ampliamente a difundir la remuneración individual de los miembros del consejo de administración.

CANADÁ

Cinco años después de la publicación del Informe Dey, se llevó a cabo un estudio para evaluar su impacto. El objetivo de la investigación consistía en determinar la medida en que el gobierno corporativo de las empresas públicas reflejaba las directrices de la Bolsa de Valores de Toronto (TSX) y detectar oportunidades en las que la TSX y el Instituto de Directores de Empresas pudieran respaldar prácticas adecuadas. Se convocó a 1250 funcionarios ejecutivos principales de empresas que cotizaban en la TSX, de los cuales respondieron 635. La tasa de respuesta, que llegó al 51%, fue el doble o el triple de la tasa nacional de participación en encuestas empresariales.

Gracias a la encuesta se determinó que se habían logrado avances en la aplicación de todas las directrices de la TSX. El 95% de los funcionarios ejecutivos principales manifestó que el tamaño de su consejo de administración resultaba adecuado para la rendición de cuentas de cada miembro. No obstante, sólo el 18% había incluido una descripción de los puestos de los directores o instalado procedimientos para evaluar la eficacia del consejo. Las actitudes de los funcionarios ejecutivos en relación con las directrices de la TSX abarcaban desde el entusiasmo hasta el escepticismo. La mayor parte de los encuestados creía que:

- se hacía demasiado hincapié en el gobierno corporativo y se lo formalizaba demasiado;
- se debería evitar caer en la tentación de regular aún más el gobierno corporativo;
- la TSX debería valerse de la persuasión para mejorar el gobierno corporativo;
- las directrices no siempre resultaban adecuadas para las empresas pequeñas.

Los encuestados manifestaron que la estructura de remuneraciones de los directores era satisfactoria, pero pocos consideraron necesario establecer un proceso formal para evaluar la eficacia de los directores.

Según los funcionarios ejecutivos principales, podía resultar útil contar con directrices adicionales sobre cómo diversificar los consejos de administración en lo que respecta al género y la raza, cómo preparar a los consejos para lidiar con la internacionalización de los mercados y cómo evitar que los consejos de larga data perpetúen sus deficiencias arraigadas en ausencia de factores que impulsen el cambio.

EJEMPLO

**MEDICIÓN DEL IMPACTO DE RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS:
SUDÁFRICA**

A fin de medir el impacto real de ciertos aspectos específicos del segundo Informe King, CLSA Emerging Markets elaboró un marco basado en las siete características clave de un buen gobierno corporativo señaladas en el informe: disciplina, transparencia, independencia, rendición de cuentas, responsabilidad, equidad y responsabilidad social.

El impacto del código se puede evaluar empleando las mencionadas características de la siguiente forma:

	IMPACTO ALTO	IMPACTO MODERADO	IMPACTO BAJO	NINGÚN IMPACTO
Disciplina				
Transparencia				
Independencia				
Rendición de cuentas				
Responsabilidad				
Equidad				
Responsabilidad social				

Tratamiento de los resultados insatisfactorios

En ocasiones, los resultados iniciales de las encuestas y los estudios que miden el impacto de los códigos pueden ser confusos. En algunos casos, ciertos resultados clave pueden incluso ser negativos. Cuando surgen las críticas, suelen clasificarse en dos categorías opuestas. En el primer caso, se describe el código como demasiado débil y sin impacto suficiente en las prácticas corporativas y en los programas de reforma. En el segundo caso, se considera que los códigos son demasiado prescriptivos. Ya sea a causa de la presión del mercado o de los requisitos normativos, las empresas se quejan de que acatar el código es demasiado engorroso y representa un alto costo.

Para extraer enseñanzas de los aspectos del código que generan descontento y lograr mejorarlos, los comités de seguimiento deben evaluar tanto la

RESULTADOS INSATISFACTORIOS**FALSEDAD EN LAS DECLARACIONES DE CUMPLIMIENTO: SRI LANKA**

En Sri Lanka, muchas empresas declaran en sus informes anuales que cumplen con una gran variedad de prácticas sobre gobierno corporativo. No obstante, es sabido que son numerosas las que no lo hacen a pesar de que afirman lo contrario. Un estudio empírico realizado por una consultora en septiembre de 2002 lo confirmó: se observó que, en muchos casos, las afirmaciones referidas al cumplimiento de las directrices sobre gobierno corporativo eran sumamente exageradas o en gran medida infundadas.

SIMPLE ACTO BUROCRÁTICO

En octubre de 2004, la Asociación de Contadores Públicos publicó los resultados de una encuesta sobre el impacto de las normas y recomendaciones referidas al gobierno corporativo en el Reino Unido. Muchos presidentes de consejos de administración y directores de finanzas de empresas consideraban que las normas estaban repercutiendo negativamente en su competitividad. Casi las tres cuartas partes de los principales directores creían que el cumplimiento de dichas normas insumía un tiempo que podría emplearse con más utilidad en mejorar la empresa. La Asociación concluía que “el nuevo código parece traducirse en un simple acto burocrático en lugar de generar un cambio real”. Para los directores, “satisfacer las necesidades del ente regulador” estaba antes que supervisar los sistemas de control interno, gestionar el riesgo y mejorar la estrategia y las operaciones de la empresa.

CUMPLIMIENTO INSUFICIENTE: PAÍSES BAJOS

En un estudio sobre la situación del gobierno corporativo en los Países Bajos publicado en 2002, se mostró que menos de la mitad de las empresas que cotizaban en bolsa respetaba el principio de “cumplir o explicar”. En consecuencia, el comité sobre gobierno corporativo recomendó al Parlamento otorgar fundamento jurídico a este principio incluyéndolo en el Código Civil.

TEMA DE
REFLEXIÓN
*¿Se ha establecido un
plazo para revisar y
actualizar el código?*

pertinencia del contenido del código como el modo en que se llevó adelante el proceso de elaboración. Al examinar las notas, evaluaciones e informes formulados por el comité inicial de elaboración, posiblemente se logre entender mejor qué es lo que pudo haber fallado o lo que pudo haberse omitido. En muchos casos, es posible que el comité no haya dedicado el tiempo suficiente al proceso de consulta y que se hayan dejado de lado partes interesadas fundamentales. En otros casos, quizá el comité haya hecho tantas concesiones a fin de generar el apoyo de una amplia gama de participantes que el contenido del código quedó diluido. Es también posible que el código sea demasiado ambicioso y exija de las empresas mucho más de lo que están dispuestas a hacer o pueden costear. O tal vez en el código se recomendaron mecanismos de puesta en práctica y cumplimiento poco adecuados, a pesar de que quizá esos mismos sistemas habían funcionado perfectamente bien en otro país o en otro contexto.

Son muchas las razones por las cuales un código de las mejores prácticas puede no generar los efectos previstos. A la hora de evaluar el impacto de un código y buscar los modos de mejorarlo, las siguientes preguntas pueden resultar de utilidad para el comité a cargo de dicha tarea:

- ¿Se definieron con claridad los términos de referencia del comité de elaboración?
- ¿El comité funcionó bien y representaba a las partes interesadas pertinentes?
- ¿El código generó expectativas exageradas?
- ¿Se procuró contar con los conocimientos técnicos adecuados?
- ¿Se evaluaron correctamente las prácticas vigentes en el país y las reformas necesarias?
- ¿Se seleccionaron adecuadamente los modelos de códigos?
- ¿Se excluyó del código algún tema importante?
- ¿Se dedicó el tiempo suficiente al proceso de consulta?
- ¿Se comprendieron acabadamente las percepciones e inquietudes de las principales partes interesadas?
- ¿Se evaluó correctamente el impacto de las disposiciones del código?
- ¿La versión final del código complementaba y mejoraba el marco existente de gobierno corporativo?
- ¿El código se presentó en un formato claro, inequívoco y sencillo para el lector?
- ¿Se difundió y promocionó debidamente el código?
- ¿El código recibió el apoyo necesario?

Al evaluar el impacto y las deficiencias del código, también es importante tener presente que los códigos de las mejores prácticas son parte de un marco más general de gobierno corporativo. Si bien su función reviste importancia dado que propicia reformas y mejora las prácticas en esta esfera, los códigos sólo pueden cumplir el propósito para el que fueron diseñados. No pueden reformar las prácticas empresariales de todo un país de la noche a la mañana.

ANEXO 1. EJEMPLO DE TAREAS INCLUIDAS EN EL CONTRATO DE UN CONSULTOR

A continuación se describen las principales tareas incluidas en los términos de referencia redactados para un consultor que brindó apoyo técnico al comité de elaboración del código para Sri Lanka:

Principales tareas

El asesoramiento y los comentarios que se espera recibir del consultor contratado para brindar apoyo técnico durante la elaboración de un código consistiría en:

- Asesorar al comité de elaboración del código acerca de los principios más modernos e internacionalmente aceptados en materia de gobierno corporativo y recomendar cuáles de ellos deberían incluirse en el código propuesto para el país.
- Asistir en la elaboración del presupuesto del proceso de elaboración del código y ayudar al comité a detectar las fuentes de financiamiento o provisión de fondos y a acceder a ellas, en caso necesario.
- Aconsejar al comité acerca de la posibilidad de utilizar como orientación básica algún código adecuado que esté actualmente en vigor en algún otro sitio del mundo o algún conjunto de principios reconocidos internacionalmente, como los de la OCDE. Si esto se concreta, determinar los parámetros para “tomar prestados” y adaptar esos principios.
- Indicar al comité en qué medida el código propuesto contempla los principales asuntos que debe abordar el país a la vez que responde a las cuestiones internacionales fundamentales.
- Asesorar al comité sobre la planificación del proceso de consulta y mantener conversaciones con las principales partes interesadas antes de que se elabore el documento de consulta.
- Aconsejar al comité sobre el modo de redactar y difundir un cuestionario que le permita recabar la opinión de empresas, asociaciones profesionales y otros participantes, de modo que los resultados de la encuesta puedan servir de base para consolidar el código propuesto.
- Asesorar al comité sobre cómo organizar y coordinar un número de talleres suficiente para obtener respuestas, opiniones y comentarios.
- Aconsejar al comité para que establezca y mantenga un sistema de documentación eficaz.
- Una vez recibidas las respuestas de las consultas, ayudar al comité a analizar las opiniones, las respuestas y las sugerencias de los distintos grupos de interesados y asesorarlo sobre la pertinencia y validez de dichos comentarios. Luego, brindar su opinión profesional para asistir al comité a determinar si es necesario realizar modificaciones y, en ese caso, brindarle su ayuda para formular las enmiendas.
- Asesorar al comité sobre las recomendaciones legales, consecuencias para la bolsa de valores (o regulatorias) y cualquier otro tipo de apoyo institucional o de los inversionistas, etc.
- Aconsejar al comité sobre los mecanismos adecuados para cerciorarse de que las empresas a las que va dirigido el código den a conocer su nivel de observancia y expliquen los métodos con los cuales han puesto en práctica las disposiciones del código propuesto.
- En la etapa final de elaboración del código, evaluar críticamente cada una de sus cláusulas para determinar... si todas las recomendaciones contribuirán a mejorar las prácticas en el ámbito del gobierno corporativo del país y entregar al comité un breve comentario sobre la eficacia de cada cláusula.
- Asesorar al comité sobre el modo en que se podría lograr el cumplimiento del código entre las distintas partes interesadas.
- Ayudar al comité a convocar los eventos “públicos” en los que se dará a conocer el código y explicar a los grupos interesados las disposiciones que éste contiene.
- Empezar cualquier otra tarea que el comité pudiera confiarle y asesorar al comité toda vez que éste acuda al consultor para obtener sus opiniones o consejos.

ANEXO 2. MODELO DE CARTA PARA LA CONTRATACIÓN DE UN CONSULTOR

A continuación se incluye un modelo de carta, utilizado en Sri Lanka, por medio de la cual se contrata un consultor para que apoye el trabajo del comité de elaboración del código:

.....
(nombre y dirección del consultor)

.....

Estimado..... (nombre del consultor)

Contratación como consultor para la elaboración de un código de las mejores prácticas sobre gobierno corporativo

El día [fecha], por recomendación de, usted ha sido nombrado como [cargo]. Me dirijo a Ud. para detallarle los términos de su nombramiento.

Se ha acordado que éste sea un contrato para la provisión de servicios y no un contrato de empleo.

Usted responderá al comité de elaboración del código de gobierno corporativo establecido bajo los auspicios de [indicar el nombre del grupo o la organización que dio inicio al proceso de elaboración del código] y deberá realizar y entregar sus servicios según el cronograma que habrá de fijarse en consulta con el presidente y el comité.

Nombramiento

Su cargo tendrá una duración de meses contados a partir de [fecha], a menos que sea rescindido anticipadamente por cualquiera de las partes y a su discreción, mediante notificación escrita enviada con [un mes] de anticipación.

Tiempo exigido

Se le exigirá asistir a todas las reuniones mensuales del comité y se espera que brinde a dicho órgano su asesoramiento con puntualidad para garantizar que el proceso de elaboración del código finalice dentro de un plazo que no exceda los X meses desde el inicio de este nombramiento. El fin de dicho proceso estará dado por la publicación del código.

Honorarios

Se le pagará un total de en concepto de honorarios, que se le entregarán por etapas, según se indica a continuación:

En ocasión de:

Inicio del nombramiento (10%)
El documento de consulta está listo para ser entregado a las partes interesadas (50%)
Publicación del código (40%)
Total	=====

Intereses externos

En caso de que llegue a su conocimiento la existencia de un posible conflicto de interés, deberá informar inmediatamente al respecto al presidente y al secretario.

Confidencialidad

Toda la información obtenida durante el ejercicio de su cargo es confidencial y no debe ser difundida a terceros durante el curso de su desempeño en el cargo ni una vez concluido éste (por ningún medio) sin la previa autorización del presidente.

Esperamos contar con su estrecha colaboración en el proceso de elaboración del código de las mejores prácticas sobre gobierno corporativo para nuestro país.

Sin otro particular y expresándole nuestro agradecimiento, me despido de Ud. atentamente,

Presidente

Comité de elaboración del código de gobierno corporativo

ANEXO 3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL COMITÉ

A continuación se enumeran algunas preguntas que han empleado los presidentes de los comités del Reino Unido para evaluar el desempeño de dichos órganos:

- ¿Cómo ha sido la actuación del comité en relación con los objetivos de desempeño establecidos?
- ¿La composición del comité es la adecuada, con la combinación de conocimientos y aptitudes necesaria para lograr el mejor desempeño posible?
- ¿Las relaciones dentro del comité y fuera de él funcionan con eficacia?
- ¿El comité ha logrado responder a los problemas o crisis que han surgido? ¿Esos problemas se podrían o se deberían haber previsto?
- ¿Los términos de referencia del comité son los adecuados?
- ¿Cuán eficaz es la comunicación del comité con la secretaría y el gerente de proyecto?
- ¿El comité está al tanto de los últimos acontecimientos en materia de gobierno corporativo?
- ¿Las relaciones y las comunicaciones con las partes interesadas clave se manejan con eficacia?
- ¿Funcionan adecuadamente los procesos de elaboración del temario de las reuniones? ¿Permiten a los miembros del comité plantear sus problemas e inquietudes?
- ¿Se aprovecha adecuadamente y al máximo la función del gerente de proyecto?
- ¿Los integrantes del comité están bien preparados e informados?
- ¿Los miembros del comité demuestran voluntad para dedicar tiempo y esfuerzo a comprender los temas y disposición para participar de actividades extra, como foros, conferencias y talleres?
- ¿Qué calidad y qué valor han tenido las contribuciones de los diversos integrantes del comité durante las reuniones?
- ¿Son eficaces y exitosas sus relaciones con los demás miembros del comité, con el gerente de proyecto y la secretaría?
- ¿El desempeño y la conducta de cada miembro del comité generan confianza y respeto mutuo dentro del comité?
- ¿Cuán eficaz es la comunicación de los integrantes del comité con las principales partes interesadas?
- ¿Los miembros del comité saben exponer sus opiniones de modo convincente y a la vez diplomático? ¿Escuchan y toman en cuenta las opiniones de los demás?
- ¿Recibe el comité información adecuada y oportuna, de la extensión y la calidad apropiadas?
- ¿La secretaría responde a las solicitudes de aclaración o ampliación?
- ¿El comité aporta comentarios útiles al gerente de proyecto acerca de sus requisitos?

ANEXO 4. MODELO DE CARTA INTRODUCTORIA PARA UNA ENTREVISTA TELEFÓNICA

A continuación se incluye un ejemplo de carta enviada a quienes serán entrevistados telefónicamente. Esta carta fue empleada en el Reino Unido por el Comité Higgs en el marco de una encuesta realizada en 2002.

Saludo

Es posible que sepa Ud. que el canciller, Gordon Brown, y la secretaria de Estado de Comercio e Industria, Patricia Hewitt, me han solicitado que realice un examen independiente de la función y la eficacia de los directores no ejecutivos.

Considero sumamente importante llegar a comprender en detalle la función del director mediante la investigación primaria. Por lo tanto, he pedido al MORI que, en mi nombre, lleve a cabo una encuesta para recoger la opinión de una muestra representativa de directores no ejecutivos actualmente dedicados al gobierno corporativo. Esta investigación es a mi juicio crucial para realizar el mencionado examen. En consecuencia, mucho le agradeceré que pueda contribuir a ella y hacerse un momento para conversar con el MORI.

La investigación se realizará a través de una entrevista telefónica de no más de 10 o 15 minutos de duración, que se efectuará en un horario que a Ud. le resulte conveniente. Un integrante del equipo del MORI se pondrá en contacto con Ud. en los próximos días para conversar sobre su participación. Al igual que todos los estudios del MORI, esta encuesta se realizará según lo establecido en el Código de conducta de la Sociedad de Investigaciones de Mercado. **Esto garantiza que todas las respuestas y comentarios serán confidenciales y anónimos.**

Agradezco anticipadamente su contribución a esta tarea. Si tiene alguna duda, sírvase ponerse en contacto con [nombre], miembro del equipo del MORI, al [número de teléfono].

Atentamente,

Derek Higgs, Examen sobre directores no ejecutivos
Robert M. Worcester, Presidente del MORI

ANEXO 5. MODELO DE CARTA DE AGRADECIMIENTO

A continuación se transcribe un ejemplo de carta de agradecimiento utilizada en Sri Lanka, enviada por el presidente del comité de elaboración del código a los participantes de las consultas.

Estimado [*indicar nombre*]:

FORO DE CONSULTA SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO

Nos dirigimos a Ud. para expresarle nuestro sincero agradecimiento por su activa participación en el mencionado foro, celebrado el (*indicar fecha*). Su intervención nos brindó aliento y ayuda en la tarea de formular el Código de las mejores prácticas sobre gobierno corporativo y valoramos mucho su contribución.

Nuestro comité tomará debida cuenta de todas las exposiciones y las opiniones expresadas en estos seminarios/talleres, así como de otras presentaciones que nos fueron entregadas directamente. Nuestro empeño por elaborar el Código de las mejores prácticas sobre gobierno corporativo durante las próximas semanas se beneficiará enormemente de cada una de las opiniones recibidas, y los frutos de nuestros esfuerzos conjuntos sin dudas serán importantes para la iniciativa de desarrollo de los mercados de capitales en nuestro país.

Esperamos seguir contando con su cooperación y apoyo en el futuro, y aprovechamos la oportunidad para expresarle nuestra consideración más distinguida.

Atentamente,

Presidente
Comité sobre Gobierno Corporativo

ANEXO 6. EJEMPLO DE COMUNICADO DE PRENSA

Se incluye a continuación un ejemplo de comunicado de prensa sobre la labor del Comité de la Bolsa de Valores de Copenhague sobre Gobierno Corporativo.


KØBENHAVNS FONDSBØRS
COPENHAGEN STOCK EXCHANGE

PRESS RELEASE

P.O. Box 1040
DK-1007 Copenhagen I

Visiting address
Nørstegade 10
www.cse.dk

Tel: +45 33 83 33 88
Fax: +45 33 12 88 13
E-mail: cse@cse.dk

Copenhagen Stock Exchange Committee on Corporate Governance to continue its work

The supervisory board has asked the Committee to complete a set of recommendations suitable for the 'comply or explain' principle.

The Copenhagen Stock Exchange Committee on Corporate Governance has received a large number of comments in response to its report published in January 2004. The Committee has evaluated the comments and will complete the consultation process by publishing its conclusion.

However, corporate governance is developing rapidly. Hence, the European Commission is likely to present two recommendations next autumn which, among other innovations, are set to introduce the 'comply or explain' principle.

Against this background, the supervisory board of the Copenhagen Stock Exchange has requested the Committee to continue its work to complete a proposal for revised recommendations that, in the eyes of the Committee, will be suitable for application according to the 'comply or explain' principle. The proposal for revised recommendations will be submitted for consultation beforehand.

The Committee has undertaken to assume this work and expects to complete it in late 2004.

The comments received in response to the report of January 2004 and their conclusion are available at www.cse.dk and www.corporategovernance.dk.

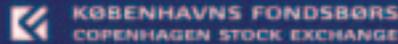
The Copenhagen Stock Exchange has decided that the conclusion of the consultation process in the spring of 2004 shall not form part of its disclosure requirements for issuers of shares. This being the case, only the

10 June 2004



CVR no. 19 04 20 77
GSM no. 4 02 70 00

ANEXO 6. EJEMPLO DE COMUNICADO DE PRENSA (CONTINUACIÓN)



recommendations following from the Norby Committee's report from 2001 are covered by the Copenhagen Stock Exchange's recommendation.

President and CEO Hans-Ole Jochumsen says: *"For many years, the Copenhagen Stock Exchange has strived to ensure best practice in the Danish equity market to attract more investors to the market. It is therefore vital that Denmark sends a message signalling that we consider the debate on corporate governance a top priority. The 'comply or explain' principle is already widespread in the EU Member States, making it an obvious road for us to take. The 'comply or explain' principle is preferable to the introduction of corporate governance structures in legislation since the 'comply or explain' principle allows the companies to do as they please as long as they explain the background to their actions."*

Chairman of the Committee Lars Norby Johansen adds: *"The Committee is of the opinion that the process implemented by the Committee with the report of January 2004 and the subsequent consultation process have been crucial to the Danish debate on corporate governance. The report and the consultation process have enabled us to follow up the viewpoints that have emerged since the first report from the end of 2001. In light of the Copenhagen Stock Exchange's preparation to introduce the 'comply or explain' principle, we will now consider the recommendations, meaning that we will be able to make our proposal for a set of recommendations, which, in our opinion, will work under this principle."*

The Committee's members include:

Lars Norby Johansen, Chairman (President & CEO of Group 4 Falck A/S), Mads Øvlisen (Chairman of the Board of Directors of e.g. Novo Nordisk A/S), Sten Scheibye (CEO of Coloplast A/S), Peter Ravn (Managing Director of SimCorp A/S), Henrik Sterbjørn (attorney-at-law and partner of Kromann Reumert), Finn L. Meyer (state-authorized public accountant and senior partner of KPMG) and Lars Rohde (CEO of the Danish Labour Market Supplementary Pension Fund).

For further information please contact:

Hans-Ole Jochumsen, President and CEO, tel. +45 33 93 33 66 or
Lars Norby Johansen, Chairman of the Committee, tel. +45 33 15 83 20

ANEXO 7. DISPOSICIONES DEL CÓDIGO DE PRÁCTICAS DEL REINO UNIDO SOBRE LAS CONSULTAS

A continuación se transcriben fragmentos del Code of Practice on Consultation (Código de prácticas sobre consultas) del Reino Unido (copyright de la Corona, 2004). Si bien los seis criterios incluidos en este código se refieren a las consultas públicas para la elaboración de políticas a cargo de funcionarios del gobierno británico, brindan un marco útil que los comités pueden tener en cuenta durante la elaboración de un código de las mejores prácticas en materia de gobierno corporativo.

PRIMER CRITERIO

1. Se deben realizar amplias consultas durante todo el proceso y destinar un mínimo de 12 semanas para las consultas escritas al menos una vez durante la formulación [del código de gobierno corporativo].
 - 1.1 La consulta es un proceso continuo que debe ponerse en marcha en las primeras etapas del proceso de elaboración [del código].
 - 1.2 Es importante detectar cuáles son las partes interesadas pertinentes y proactivas y cuáles las que probablemente se verán afectadas por el [código de gobierno corporativo]. Se debería contactar a estos grupos y lograr su participación en las deliberaciones tan pronto como sea posible durante el proceso de elaboración [del código].
 - 1.3 Se deberían realizar consultas informales con estos sectores interesados antes de que se inicie el período de consultas escritas. Esto no sólo da lugar a un proceso de consulta en el que se cuenta con mucha más información sino que también garantiza que las partes interesadas participen desde los inicios y comprendan más acabadamente el [código de gobierno corporativo].
 - 1.4 El período de consultas formales debería incluir siempre un proceso de consultas por escrito. El período de las consultas por escrito debería ser de al menos 12 semanas. [Los comités de elaboración] deberían tener en cuenta las circunstancias específicas de los grupos interesados y establecer períodos más prolongados en determinadas ocasiones, por ejemplo, durante las vacaciones de verano...
 - 1.6 En los casos en que se realicen consultas durante un período de vacaciones o por un lapso menor a las 12 semanas, se deberá poner mayor empeño para garantizar que aun así el proceso resulte eficaz, complementando las consultas por escrito con otros métodos...
 - 1.8 ... es importante procurar activamente la participación de personas [y] organizaciones... Las consultas por escrito no son el único modo de consulta y, en ocasiones, ni siquiera el más eficaz. Hay otros métodos que pueden contribuir al proceso, por ejemplo:
 - reuniones de partes interesadas;
 - encuentros públicos;
 - foros en la web;
 - encuestas públicas;
 - grupos de estudio;
 - eventos regionales;
 - campañas de entrega de folletos a destinatarios específicos.

ANEXO 7. DISPOSICIONES DEL CÓDIGO DE PRÁCTICAS DEL REINO UNIDO SOBRE LAS CONSULTAS (CONTINUACIÓN)

SEGUNDO CRITERIO

2. Se debe expresar con claridad cuáles son los propósitos, quiénes pueden verse afectados [empresas destinatarias], qué preguntas se formulan y los plazos para las respuestas.
- 2.1 Hay que formular preguntas concretas y mencionar con claridad las áreas de [gobierno corporativo] acerca de las cuales se solicita opinión. Las respuestas que no se refieran a las preguntas específicas deberían ser aceptadas de todos modos. Se debe alentar a los consultados a suministrar pruebas que respalden sus respuestas, cuando corresponda.
- 2.2 Es necesario mencionar explícitamente todas las suposiciones que se hayan elaborado respecto de aquéllos que probablemente se vean afectados por el [código] propuesto. Se debe alentar a los consultados a cuestionar estas suposiciones.
- 2.3 En la medida de lo posible, las consultas deberían ser completamente abiertas y no deberían excluir ninguna opción. No obstante, si hay aspectos que no pueden modificarse porque, por ejemplo, son parte de [los requisitos legales del país], se lo debe dejar en claro...
- 2.4 Si hay ciertas áreas en las que las opiniones de los consultados serán especialmente valiosas, esto también se debe dejar en claro. Es probable que las respuestas sean más útiles y específicas si quienes las formulan saben dónde deben concentrar sus esfuerzos.
- 2.5 Cuando respondan los grupos representativos, se les debería solicitar una lista de las personas y organizaciones a quienes representan.
- 2.6 En el documento de consulta, se debe incluir como anexo la lista de los consultados y pedir que se propongan los nombres de otras partes interesadas a las que se debería convocar. También puede resultar útil hacer referencia a cualquier consulta anterior o informal.
- 2.7 En el documento de consulta, se debe señalar con claridad la fecha límite para la presentación de respuestas y los modos alternativos de contribuir al proceso.
- 2.8 Se debe indicar explícitamente a quién se debe responder y a quién se deben dirigir las consultas: mencionar su nombre, dirección, número de teléfono y dirección de correo electrónico. Puede tratarse de la misma persona.

TERCER CRITERIO

3. Se debe garantizar que la consulta sea clara, concisa y fácilmente accesible.

3.1 Clara

Se debe usar lenguaje sencillo, evitar las jergas y sólo emplear términos técnicos cuando sea absolutamente necesario. La consulta debe ser tan accesible como se pueda. Se deben explicar los conceptos complejos lo más claramente posible y, cuando se utilicen términos técnicos, incluir un glosario.

3.2 Concisa

Es preciso adjuntar al documento de consulta un resumen que abarque sus puntos principales y que, preferiblemente, no supere las dos páginas. Aun cuando el documento sea técnico, hay que cerciorarse de que el resumen sea accesible para todos...

3.3 Accesible

Se debe verificar que los documentos de consulta estén disponibles en versión impresa y que se aprovechen al máximo todos los medios electrónicos. Deben poder encontrarse fácilmente en la Internet a partir del día en que se inicia la consulta.

3.4 Se debería poner empeño en dar a conocer la existencia de las consultas a todas las partes interesadas. Además de la Internet, se deberían promocionar las consultas del modo que más convenga a los grupos a los que se pretende llegar.

3.5 Los consultados deberían tener la posibilidad de responder por medios electrónicos si así lo desean.

Se deben elaborar los documentos en formatos electrónicos adecuados para que sean de amplio acceso. Hay que tomar en cuenta toda la gama de métodos electrónicos para cerciorarse de que responder resulte una tarea sencilla, que abarque a un amplio espectro de personas y fomente el debate. Los costos para los usuarios nunca deberían ser tan altos como para constituir un obstáculo a una consulta eficaz.

...

3.8 ... Determinadas cuestiones pueden exigir que se adopten enfoques particulares durante las consultas: por ejemplo, pueden resultar útiles las reuniones o los grupos de estudio, en especial cuando la capacidad de los grupos representativos para responder a las consultas formales es limitada.

...

ANEXO 7. DISPOSICIONES DEL CÓDIGO DE PRÁCTICAS DEL REINO UNIDO SOBRE LAS CONSULTAS (CONTINUACIÓN)

CUARTO CRITERIO

4. Se deben formular comentarios acerca de las respuestas recibidas y el modo en que el proceso de consulta influyó en [el código de gobierno corporativo].
- 4.1 Las respuestas deberían ser analizadas atentamente y con amplitud de criterio... Es posible que haya que prestar especial atención a las de los organismos representativos, como asociaciones empresariales, sindicatos... y otras organizaciones que representen a grupos particularmente afectados. A fin de cerciorarse de que las respuestas se analicen correctamente, es importante comprender a quiénes representan las distintas entidades y la metodología que emplearon para recabar las opiniones de sus integrantes, sobre la base de las cuales formularon la respuesta.
- 4.2 Se debe prestar especial atención a:
 - los posibles nuevos enfoques sobre el tema consultado;
 - las pruebas adicionales del impacto de las propuestas;
 - la vehemencia de las opiniones de los distintos grupos.
- 4.3 En el documento de consulta debería constar la fecha y el sitio web en que se publicará el resumen de las respuestas. En la medida de lo posible, esto debería suceder dentro de los tres meses posteriores al cierre de las consultas. Quienes no cuenten con acceso a Internet deberían poder solicitar una copia impresa del resumen...
- 4.4 En el resumen se debería incluir un análisis de las respuestas a las preguntas formuladas: para cada pregunta, debería presentarse un resumen de las respuestas y luego una explicación sobre cómo se piensa modificar el [borrador del código] a la luz de los comentarios obtenidos. También debería brindarse información sobre los temas que surgieron durante la consulta y que no estaban contemplados en las preguntas.
- 4.5 Cuando sea posible, el resumen de las respuestas también debería incluir una reseña de los próximos pasos en la [elaboración del código de gobierno corporativo], en la que figuren también los motivos de las decisiones adoptadas.
- 4.6 Se debe explicar quién hará uso de las respuestas y con qué fin, y dejar en claro que esas respuestas, con el nombre y las direcciones de los consultados, pueden difundirse públicamente a menos que se solicite específicamente su confidencialidad...

...

QUINTO CRITERIO

5. Se debe verificar la eficacia del [comité], incluso utilizando un coordinador de consultas.
- 5.1 Todo [comité] debería contar con un coordinador de consultas... Deberían actuar como asesores de quienes llevan adelante la consulta.
- 5.2 Se debería evaluar la eficacia de las consultas analizando la cantidad y el tipo de respuestas. También es preciso determinar si algunos métodos de consulta fueron más exitosos que otros y establecer en qué medida las respuestas dejaron más claras las... opciones e influyeron en la [versión] final [del código de gobierno corporativo].

...

ANEXO 7. DISPOSICIONES DEL CÓDIGO DE PRÁCTICAS DEL REINO UNIDO SOBRE LAS CONSULTAS (CONTINUACIÓN)

SEXTO CRITERIO

Es necesario cerciorarse de que las consultas sigan... las mejores prácticas...

6.1 Al consultar sobre la revisión de un [código de gobierno corporativo], se debe verificar que se analicen las oportunidades para reducir la burocracia y las cargas regulatorias...

...

6.4 Se debe estudiar toda consecuencia imprevista de [la versión preliminar del código] y solicitar a los consultados que las destaquen en sus respuestas.

6.5 Al consultar, hay que cerciorarse de preguntar sobre el cumplimiento práctico y las consecuencias del [código de gobierno corporativo] y solicitar a los consultados que sugieran enfoques alternativos para su puesta en práctica.

...

ANEXO 8. EL INFORME MILLSTEIN (1997)

En 1997, Ira Millstein escribió un informe para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos en el que presentaba un conjunto de 25 “objetivos de políticas”. Entre ellos se incluyen 20 “Perspectivas para mejorar las políticas públicas”, diseñadas para ayudar a quienes formulan políticas y a los entes reguladores a conformar el entorno en materia de gobierno corporativo. Las perspectivas enumeradas en el Informe Millstein constituyen un marco con el cual los encargados de formular políticas pueden comparar las prácticas de gobierno corporativo vigentes en sus países. Si bien estos objetivos fueron formulados en 1997, aún resultan tan vigentes y difíciles de lograr como entonces y brindan una excelente guía a la hora de elaborar un código.

PERSPECTIVAS PARA MEJORAR LAS POLÍTICAS PÚBLICAS, ELABORADAS POR MILLSTEIN

1. Flexibilidad

Los encargados de formular políticas y los entes reguladores deberían ser sensibles a la necesidad de las empresas de responder con flexibilidad al cambiante entorno competitivo y la consiguiente necesidad de contar con estructuras de gobierno adaptables y flexibles. Las normas deberían contemplar un amplio espectro de modos de propiedad y gobierno, de manera que se desarrolle un mercado para los mecanismos de gobierno.

2. Impacto normativo

Los encargados de formular políticas y los entes reguladores deberían analizar el impacto de toda iniciativa normativa propuesta en la capacidad del sector empresarial para responder a los mercados competitivos. Deberían evitar las normas que amenazan con interferir indebidamente en los mecanismos de mercado.

3. Énfasis normativo

Es probable que la intervención normativa en el ámbito del gobierno corporativo resulte más eficaz si se limita a:

- **La equidad:** garantizar la protección de los derechos de los accionistas y la aplicabilidad de los contratos con los proveedores de recursos.
- **La transparencia:** exigir la difusión oportuna de la información adecuada sobre el desempeño financiero.
- **La rendición de cuentas:** aclarar las funciones y las responsabilidades en el gobierno corporativo y apoyar los esfuerzos voluntarios destinados a verificar la armonización de los intereses de los gerentes y los accionistas, supervisados por consejos de administración —o, en algunos países, el consejo de auditores— en los que se incluyan algunos miembros independientes.
- **La responsabilidad:** verificar que las empresas cumplan con las demás leyes y normas que reflejan los valores de la sociedad a la que pertenecen.

4. Claridad, coherencia, factibilidad

Los encargados de formular políticas y los entes reguladores deberían diseñar normas sobre valores y mercados de capitales que sean claras, coherentes y factibles, diseñadas para proteger los derechos de los accionistas y generar sistemas jurídicos capaces de hacer cumplir esas normas. Dichas reglamentaciones deberían procurar tratar con equidad a todos los inversionistas, incluidos los accionistas minoritarios, y deberían incluir mecanismos de protección contra el fraude, las operaciones con miembros de la propia empresa, la dilución del capital y el uso de información privilegiada.

ANEXO 8. EL INFORME MILLSTEIN (1997) (CONTINUACIÓN)

5. Uso excesivo de los litigios

Las normas destinadas a proteger los derechos de los accionistas también deberían estar diseñadas para evitar que se generen abusos en los litigios.

6. Legislación básica en materia contractual, comercial y del consumidor

Los encargados de formular políticas y los entes reguladores deberían cerciorarse de que exista un sistema jurídico adecuado en materia contractual, comercial y de protección básica del consumidor de modo que pueda exigirse el cumplimiento de las relaciones contractuales.

7. Impacto normativo en los inversionistas activos

Los encargados de formular políticas y los entes reguladores deberían analizar si las normas referidas a valores, impuestos y otros factores obstaculizan indebidamente el accionar de los inversionistas activos y si las normas relativas a los inversionistas institucionales les impiden indebidamente participar en calidad de inversionistas activos.

8. Corrupción y sobornos

Los encargados de formular políticas y los entes reguladores deberían cerciorarse de que las empresas funcionen en un entorno libre de corrupción y sobornos.

9. Difusión precisa y oportuna

Los entes reguladores deberían exigir a las empresas que difundan con precisión y en el momento oportuno la información sobre su desempeño financiero. Deberían establecerse los mecanismos adecuados para hacer cumplir esta exigencia.

10. Información coherente y comparable

Los entes reguladores deberían cooperar con sus pares de otros países a fin de elaborar normas claras, coherentes y comparables para la difusión de información sobre desempeño financiero de las empresas, incluidas las normas de contabilidad.

11. Difusión de información sobre propiedad

Los entes reguladores deberían extender las exigencias de difusión de información de modo que abarquen la estructura de propiedad de la empresa, incluidas las disposiciones sobre cualquier tipo de derecho especial de voto y la propiedad efectiva de los paquetes de acciones mayoritarios o de gran envergadura.

12. Mejora de los mecanismos de difusión

Los entes reguladores deberían fomentar las mejoras actualmente en curso tanto en las técnicas de difusión de la información como de su formato.

13. Parámetros legales del gobierno corporativo

Los encargados de formular políticas y los entes reguladores deberían articular claramente los parámetros legales que rigen sobre las facultades y la responsabilidad de accionistas, directores y gerentes, incluidas las funciones fiduciarias y la responsabilidad jurídica. No obstante, dado que el gobierno corporativo y las expectativas relacionadas con las funciones y las responsabilidades en la empresa continúan evolucionando, los parámetros legales deberían ser flexibles y contemplar el cambio.

14. Protección de los accionistas

Los encargados de formular políticas y los entes reguladores deberían proteger y hacer cumplir el derecho de los accionistas de votar y participar en las asambleas anuales de accionistas.

15. Consejos de administración independientes

Los encargados de formular políticas y los entes reguladores deberían fomentar cierto grado de independencia en la composición de los consejos de administración de las empresas.

16. Prácticas adecuadas en materia de auditorías

Los encargados de formular políticas y los entes reguladores deberían fomentar las prácticas de auditoría adecuadas, como la selección por parte del consejo de administración de un auditor independiente en el que pueda depositar su confianza.

17. Competencia entre los inversionistas

Los gobiernos deberían evitar las normas que coartan indebidamente la capacidad de los inversionistas institucionales de competir entre sí.

18. Empresas respetuosas de la ley

Los encargados de formular políticas y los entes reguladores deberían cerciorarse de que las empresas respetan las leyes que reflejan los valores de sus respectivas sociedades, tales como la legislación penal, tributaria, antimonopólica, laboral, de protección ambiental, de igualdad de oportunidades y de salud y seguridad.

19. Bienestar del individuo

Los encargados de formular políticas y los entes reguladores deberían respaldar y fomentar las iniciativas de educación y capacitación, el suministro de beneficios por desempleo y otras medidas similares destinadas a promover el bienestar de los individuos.

20. Diferencias en los ingresos y las oportunidades

Los encargados de formular políticas y los entes reguladores deberían analizar las repercusiones de una diferencia significativa en los ingresos y las oportunidades.

ANEXO 9. RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO DE UN PAÍS

A continuación se enumeran las principales conclusiones de un informe sobre la observancia de los códigos y normas (IOCN) en materia de gobierno corporativo realizado por el Banco Mundial en la India. El informe se dio a conocer y se publicó en 2004.

En el IOCN de 2004 se evaluó la observancia en la India de los Principios de gobierno corporativo de la OCDE, según los siguientes criterios:

- Observado (O)
- Observado en gran medida (OM)
- Observado parcialmente (OP)
- No observado significativamente (NOS)
- No observado (NO)

I. DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS

IA	Derechos básicos de los accionistas	O	<ul style="list-style-type: none"> • Las acciones negociadas a través de la bolsa de valores se guardan anotadas en cuenta en las dos entidades depositarias: Depositaria Nacional de Valores y Servicios Centrales de Depósito. • El registro en una depositaria es prueba de la propiedad. • Las empresas deben llevar un registro de accionistas o contratar a un agente de transferencia de valores para que realice esta tarea. • Las acciones negociadas a través de las bolsas de valores se transfieren mediante anotaciones en cuenta en las entidades depositarias. • Las liquidaciones al contado se efectúan en los bancos de compensación designados de las cámaras respectivas de la bolsa de valores. La compensación/la liquidación se efectúa según el modelo de entrega contra pago DVP2 en T+2. • Existe novación en la Bolsa Nacional de Valores, pero no en la Bolsa de Valores de Mumbai. • Los fondos de garantía han eliminado en gran medida los riesgos de liquidación. El Banco Central planea introducir la liquidación bruta en tiempo real en 2004. • Los accionistas reciben por correo las cuentas anuales y semestrales; las cuentas trimestrales se publican en periódicos y en los sitios web de los emisores y las bolsas de valores. • Las empresas deben presentar ante el Registro de Empresas su memorando, su convenio constitutivo y, periódicamente, su información financiera. Los inversionistas pueden acceder a dicha información por un arancel nominal (aproximadamente US\$1). • Por lo general, los directores son propuestos por los consejos de administración y elegidos por los accionistas. Éstos pueden proponer candidatos hasta 14 días antes
----	-------------------------------------	---	--

I. DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS (CONTINUACIÓN)

IB	Derecho a participar en decisiones fundamentales	O	<p>de la asamblea general anual (AGA), pero rara vez hacen uso de este derecho.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El consejo de administración propone los dividendos y la AGA los aprueba.
			<ul style="list-style-type: none"> • Ciertas decisiones fundamentales para la empresa son facultad exclusiva de la AGA y exigen una mayoría del 75%, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • cambiar la sede legal; • autorizar incrementos de capital; • renunciar a derechos preferenciales, recomprar acciones; • modificar el convenio constitutivo; • dejar de cotizar en bolsa; • efectuar adquisiciones, ventas, fusiones y absorciones; • modificar los objetivos o el área de actividad de la empresa; • otorgar préstamos o realizar inversiones que superen los límites establecidos en la Sección 372A de la ley de sociedades; • autorizar al consejo de administración a: i) vender o arrendar activos de importancia; ii) solicitar un préstamo por un valor que exceda el capital pagado y las reservas disponibles, y iii) designar agentes únicos de venta y realizar una presentación ante los tribunales para la liquidación de la empresa.
IC	Derechos de los accionistas respecto de la AGA	O	<ul style="list-style-type: none"> • La AGA es obligatoria, según la ley de sociedades. • Se notifica a todos los accionistas sobre la AGA con 21 días de antelación (lugar de la reunión, hora, temario). • En el caso de que se traten cuestiones especiales, en el temario se deben presentar los hechos significativos, incluida la índole de la inquietud o el interés de cualquiera de los directores o gerentes. • Algunas empresas informan que celebran reuniones en sitios remotos. • El quórum es de cinco accionistas. Si al cabo de media hora no se logra el quórum, se disuelve la reunión en el caso de que hubiera sido convocada por los accionistas o se la pospone una semana si fue solicitada por el consejo de administración. • Los accionistas pueden votar en persona o por poder. • La ley de sociedades permite el voto por correo en situaciones de especial importancia. • Cualquier accionista puede realizar una presentación ante la Junta sobre Derecho Societario (CLB) para convocar a una AGA. • Los accionistas que cuenten con un capital pagado con derecho de voto del 10% pueden convocar a una asamblea general extraordinaria. • Los accionistas pueden votar levantando la mano o pueden solicitar votación con escrutinio, si poseen al menos el 10% de los derechos de voto.

I. DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS (CONTINUACIÓN)

ID	Divulgación del control desproporcionado	OM	No hay cuentas de nominatario. No es necesario que se den a conocer a las empresas o a los accionistas los acuerdos entre estos últimos. La prevalencia de complejas participaciones cruzadas dentro de las familias o grupos empresariales aún impide a los accionistas tener un panorama transparente.
IE	Se debería permitir el funcionamiento de los mercados para el control de las empresas	O	El Código de adquisiciones de la Junta de Valores y Bolsas de la India (SEBI) ha sido puesto a prueba con éxito en más de 25 operaciones hostiles. El Código de adquisiciones exige que quienes poseen una participación que supere el umbral del 15% presenten una oferta por al menos un 20% más de acciones.
IF	Costo/beneficio de la votación	NOS	Los fondos de pensión rara vez ponen en práctica sus derechos de voto, sino que ejercen su influencia a través de directores de nombre que integran los consejos de administración de las empresas que figuran en su cartera.

II. TRATO IGUALITARIO PARA LOS ACCIONISTAS

IIA	Todos los accionistas deberían ser tratados del mismo modo	OP	Los accionistas pueden realizar presentaciones ante la CLB, la SEBI o el "comité de gobierno" de la empresa para solicitar resarcimiento. Existen los juicios derivados y las acciones de clase. Persisten las dudas respecto de la eficacia de las medidas de reparación jurídica que se aplican actualmente.
IIB	Prohibición del uso de información privilegiada	OP	El uso de información privilegiada es un delito penal, pero el cumplimiento de esta disposición es problemático. Los niveles gerenciales superiores deben dar a conocer al consejo de administración los posibles conflictos de interés. Los directores deben dar a conocer las transacciones de valores que superen cierto límite.
IIC	El consejo de administración/los gerentes dan a conocer sus intereses	OP	Según se informa, el uso indebido de los activos de la empresa y el abuso en las transacciones con partes vinculadas siguen siendo un problema.

III. FUNCIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS EN EL GOBIERNO CORPORATIVO

IIIA	Respeto a los derechos de las partes interesadas	O	Se exige a los consejos de administración que se debatan las cuestiones significativas relacionadas con las partes interesadas.
IIIB	Resarcimiento por violación de derechos	OP	Se puede solicitar resarcimiento a través de tribunales civiles y superiores; sin embargo, hay considerables demoras y gran cantidad de casos inconclusos.
IIIC	Mejora del desempeño	O	La SEBI ha publicado directrices detalladas sobre el tema de las opciones de compra de acciones.
IIID	Acceso a la información	O	La información pertinente se publica en los sitios web de las empresas y de las bolsas de valores, pero la calidad de los datos varía de una empresa a otra.

IV. DIVULGACIÓN Y TRANSPARENCIA

IVA	Normas sobre divulgación	OM	Las empresas deben enviar un informe anual a los accionistas, a las bolsas de valores, al Departamento de Asuntos Empresariales (DCA) y al Registro de Empresas; el contenido está establecido por los estatutos. La difusión de la información no abarca el nivel del beneficiario último ni la estructura de los grupos empresarios. La calidad de los informes financieros está mejorando, pero las bolsas de valores carecen de los recursos suficientes para garantizar la observancia y recurren en gran medida a auditores.
IVB	Normas de contabilidad y auditoría	OM	La calidad de la información financiera que se divulga está determinada por el DCA, la SEBI y el Instituto de Contadores Públicos de la India (ICAI). Según el ICAI, la India se ajusta a las Normas Internacionales de Auditoría. Las demoras judiciales disminuyen el efecto disuasivo de algunas sanciones.
IVC	Auditoría independiente anual	OP	Los auditores pueden brindar servicios de consultoría a la empresa en la que realizan la auditoría hasta llegar al nivel de los honorarios por la auditoría, y esos honorarios se publican en el informe anual. Los procesos disciplinarios pueden demorar mucho tiempo.
IVD	Divulgación equitativa y oportuna	O	Entre los canales de divulgación figuran los envíos directos por correo, los sitios web de las empresas, la bolsa de valores y los anuncios de prensa. La impresión del informe anual y su distribución a todos los accionistas y la necesidad de publicar las cuentas de todas las subsidiarias aumenta en gran medida los costos para los emisores de acciones.

V. RESPONSABILIDADES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

VA	Actúa con la debida diligencia y atención	OM	Estructura unitaria del consejo de administración. Las obligaciones fiduciarias básicas no están especificadas en la legislación sino incorporadas en la escasa jurisprudencia.
VB	Trata a todos los accionistas con justicia	OM	Los miembros del consejo de administración tienen la obligación fiduciaria de tratar a todos los accionistas con justicia. Los accionistas pueden apelar a la SEBI o a los tribunales. Al menos las dos terceras partes del consejo de administración son rotativas.
VC	Garantiza el cumplimiento de las leyes	O	El secretario de la empresa se cerciora de que el consejo de administración cumpla con sus deberes y obligaciones estatutarios.
VD	El consejo de administración debería desempeñar determinadas funciones clave	OM	No hay regla que adjudique al consejo de administración la responsabilidad de supervisar el proceso de comunicación y difusión de la información. En las empresas pequeñas, esto es un simple acto burocrático.
VE	El consejo de administración debería poder aplicar un criterio objetivo	OP	Son frecuentes los comités de auditoría y remuneraciones. El comité de auditoría está compuesto por tres directores, todos no ejecutivos y la mayoría independientes. Un director puede integrar 15 consejos de administración y 10 comités y presidir cinco comités.
VF	Acceso a la información	O	La cláusula 49 determina qué tipo de información debe presentarse ante el consejo de administración: es suficiente informar a los directores acerca de la situación financiera y no financiera de la empresa.

Resumen de las recomendaciones de políticas para la India (IOCN, 2004)

I. DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS		
IA	Derechos básicos de los accionistas	NA
IB	Derecho a participar en decisiones fundamentales	Se debería dar mayor precisión a las disposiciones referidas a la venta o arrendamiento de activos de importancia a fin de evitar abusos.
IC	Derechos de los accionistas respecto de la AGA	<ul style="list-style-type: none"> • NA
ID	Divulgación del control desproporcionado	<ul style="list-style-type: none"> • Se deberían dar a conocer los acuerdos entre accionistas.
IE	Se debería permitir el funcionamiento de los mercados para el control de las empresas	<ul style="list-style-type: none"> • NA
IF	Costo/beneficio de la votación	<p>Los entes reguladores deberían establecer como obligación que los inversionistas institucionales que actúen en ejercicio de sus funciones fiduciarias adopten una política de gobierno corporativo y de votación y las den a conocer.</p> <p>Los entes reguladores también deberían difundir entre el público el modo en que lidian con importantes conflictos de interés que podrían afectar el ejercicio de sus derechos en materia de gobierno corporativo.</p> <p>Se debería alentar la participación de los accionistas entre los inversionistas por cuenta propia.</p>
II. TRATO IGUALITARIO PARA LOS ACCIONISTAS		
IIA	Todos los accionistas deberían ser tratados del mismo modo	<p>Los certificados de depósito de acciones deberían conferir a sus propietarios los mismos derechos de voto que se otorgan a quienes poseen las acciones subyacentes.</p> <p>Analizar la posibilidad de fortalecer la capacidad de los entes reguladores de hacer cumplir las normas para contrarrestar los atrasos y las demoras de los procedimientos judiciales.</p>
IIB	Prohibición del uso de información privilegiada	<p>Poner en práctica la iniciativa de la SEBI referida a un código de cliente único para cada inversionista.</p> <p>La Bolsa Nacional de Valores y la Bolsa de Valores de Mumbai deberían cooperar más estrechamente en las tareas de supervisión.</p> <p>Se deberían publicar en el periódico las transacciones accionarias de los directores y los gerentes superiores.</p> <p>Se debería llevar a juicio con éxito un caso de uso de información privilegiada para fortalecer la percepción de integridad del mercado.</p>
IIC	El consejo de administración/los gerentes dan a conocer sus intereses	Si bien los comités de auditoría deberían pronunciar su veto inicial contra las transacciones con partes vinculadas, la decisión última sobre si una transacción de este tipo resulta beneficiosa para la empresa debería seguir estando en manos del consejo de administración.

III. FUNCIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS EN EL GOBIERNO CORPORATIVO

IIIA	Respeto a los derechos de las partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> • NA
IIIB	Resarcimiento por violación de derechos	Véase el IOCN sobre insolvencia y derechos de los acreedores.
IIIC	Mejora del desempeño	Se debería seguir con mucha atención el debate internacional sobre las buenas prácticas referidas al tratamiento de las opciones de compra de acciones.
IIID	Acceso a la información	NA

IV. DIVULGACIÓN Y TRANSPARENCIA

IVA	Normas sobre divulgación	La SEBI y las bolsas de valores deben cooperar más estrechamente para supervisar y hacer cumplir con eficacia los acuerdos sobre requisitos para cotizar en bolsa. Se deben tomar medidas para aclarar la división de responsabilidades entre las bolsas de valores, la SEBI y la DCA a fin de evitar superposiciones no deseadas y posibles conflictos entre las normas.
IVB	Normas de contabilidad y auditoría	Véase el IOCN sobre contabilidad y auditoría. Se deberían aumentar significativamente las multas para que resulten elementos de disuasión creíbles.
IVC	Auditoría independiente anual	Las recomendaciones del Comité Naresh Chandra sobre Gobierno y Auditorías Corporativas están incluidas en leyes aún no aprobadas, cuyo tratamiento debería avanzar. Se deberían analizar distintas opciones para someter a los auditores a un organismo supervisor que actúe según el interés público y no esté controlado por las organizaciones profesionales de auditores.
IVD	Divulgación equitativa y oportuna	Se debería brindar a los accionistas la posibilidad de optar por un resumen en lugar del informe anual completo. El contenido de dicho resumen estaría regulado por la SEBI.

V. RESPONSABILIDADES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

VA	Actúa con la debida diligencia y atención	<p>Las obligaciones fiduciarias deberían estar claramente explicitadas en el marco legal o normativo.</p> <p>Se debería contar con los mismos parámetros de diligencia para los directores ejecutivos e independientes, con unas pocas excepciones.</p> <p>Habría que brindar a los directores la posibilidad de capacitarse.</p>
VB	Trata a todos los accionistas con justicia	<p>Se debería lograr que las instituciones financieras de desarrollo designen directores expertos independientes en su nombre.</p> <p>Se debería poner un límite máximo a la duración del cargo de director independiente.</p>
VC	Garantiza el cumplimiento de las leyes	NA
VD	El consejo de administración debería desempeñar determinadas funciones clave	<p>Se debería analizar la posibilidad de consultar a los accionistas sobre la política general de remuneraciones para los niveles gerenciales superiores, en lugar de paquetes individuales.</p> <p>El departamento encargado de las comunicaciones institucionales debería responder directamente al consejo de administración.</p> <p>Es necesario definir claramente los procedimientos del consejo de administración para permitirle ejercer con eficacia la supervisión de la gestión del riesgo.</p>
VE	El consejo de administración debería poder aplicar un criterio objetivo	<p>Dado que la pertenencia a múltiples consejos de administración puede interferir con el desempeño de los directores, las empresas y los accionistas deberían estudiar la conveniencia de esa situación.</p> <p>Se debería analizar la posibilidad de ofrecer un programa especial de capacitación y certificación para los miembros de los comités de auditoría.</p> <p>Una remuneración adecuada para todos los directores independientes contribuirá a incrementar la disponibilidad de candidatos sumamente calificados y garantizará que le dediquen el tiempo suficiente a sus responsabilidades.</p> <p>Los entes reguladores deberían supervisar con atención el cumplimiento de los requisitos del comité de auditoría.</p>

ANEXO 10. DIFICULTADES EN MATERIA DE GOBIERNO CORPORATIVO DETECTADAS DURANTE LAS MESAS REDONDAS REGIONALES (2002)

A continuación se incluye un resumen de las principales conclusiones extraídas de una serie de mesas redondas regionales sobre gobierno corporativo realizadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en asociación con el Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional y con el apoyo de otras instituciones, entre las que figura el Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo. Cada mesa redonda regional dio a conocer un informe oficial que puede servir de referencia a la hora de elaborar un código nacional. Los informes pueden descargarse del sitio web de la OCDE en www.oecd.org.

Las mesas redondas pusieron de manifiesto una amplia gama de dificultades en materia de gobierno corporativo presentes en las cinco regiones, a saber:

Cumplimiento

Quizá la idea expresada con más frecuencia en las mesas redondas haya sido la importancia de mejorar el cumplimiento de las leyes y normas existentes. Si bien las tradiciones jurídicas varían de un país a otro, se reconoce ampliamente que la estructura, la supervisión y la capacidad del marco jurídico y normativo constituyen una parte integral del entorno del gobierno corporativo. En todas las mesas redondas se hizo hincapié en la necesidad de “cerrar la brecha” entre las disposiciones formales y la puesta en práctica real.

Propiedad y control

En muchos lugares del mundo, la propiedad y el control están sumamente concentrados en empresas individuales o en grupos de empresas. La concentración de la propiedad suele verse como una solución al fundamental problema del principal y el agente en el ámbito del gobierno corporativo. Sin embargo, en ausencia de un marco jurídico y normativo creíble, los beneficios esperados quizá no se concreten. (Esto es especialmente cierto cuando el control también se ejerce a través de pirámides y participaciones cruzadas, que dan lugar a una separación entre la propiedad y el control). La situación suele verse aún más agravada por la falta de información adecuada acerca de la propiedad última y el empleo de estructuras de control poco claras.

En todas las mesas redondas regionales se ha hecho hincapié en los problemas que pueden surgir de esta combinación de concentración de la propiedad, escasa protección a los accionistas y divulgación insuficiente de la información. En todos los informes se recomienda a los encargados de formular políticas que pongan especial empeño en mejorar la transparencia y la difusión de información, lograr que los consejos de administración sean más eficaces y formular y proteger los derechos de los accionistas y las disposiciones que establecen un trato igualitario para éstos.

Derechos de los accionistas y trato igualitario

Quizá el problema más importante que se deriva directamente de la combinación de propiedad concentrada, estructuras de control poco claras, escasa protección a las minorías y divulgación insuficiente de la información sea el abuso frecuente de las transacciones con partes vinculadas. Poner freno a ese tipo de operaciones debería ser una de las principales prioridades de la reforma en el ámbito del gobierno corporativo y un requisito para atraer a pequeños inversionistas en el largo plazo.

Mejora de la eficacia de los consejos de administración

Los participantes de las mesas redondas describieron a la mayoría de los consejos de administración ya sea como

- entes pasivos que prestan su aprobación automáticamente, o como
- participantes que persiguen activamente los intereses del accionista mayoritario.

Si bien en la mayoría de los países se ha establecido la obligación legal para los miembros del consejo de administración de actuar con cautela y en pos de los intereses de la empresa y de todos sus accionistas, estos requisitos legales a menudo tienen una influencia limitada en las prácticas reales del consejo. Esta cuestión refleja las deficiencias del sistema jurídico. Se ha señalado que, en muchos de los países que participaron en las mesas redondas, nunca un accionista minoritario pudo ganar un juicio contra un miembro del consejo.

El papel de los bancos

En muchos de los países participantes de las mesas redondas, los bancos tienen estructuras de propiedad que pueden generar conflictos de interés y socavar tanto su propio gobierno como su papel como controladores.

El papel de las partes interesadas

En las mesas redondas regionales se puso de manifiesto que los mecanismos para la participación de los grupos interesados en el gobierno de las empresas no siempre funcionaban del modo deseado y que, en ocasiones, integrantes de las empresas sometían a las partes interesadas a actos abusivos que coartaban su capacidad de entablar acciones en los casos de operaciones ilegales o de procurar un resarcimiento real por violaciones a sus derechos.

Transparencia y divulgación de la información

En la actualidad, las Normas Internacionales de Contabilidad influyen sobre las exigencias de divulgación de información en todas las regiones representadas en las mesas redondas. Todas las empresas deben tomar las medidas necesarias para cumplir con dichas normas.

Como consecuencia directa de los esfuerzos por poner freno a las transacciones abusivas con partes vinculadas, las mesas redondas han abogado por incrementar la difusión de los datos sobre propiedad de las empresas de modo que abarque a los propietarios efectivos.

ANEXO 11. SEGUIMIENTO Y OBSERVANCIA DE LAS MEJORES PRÁCTICAS SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO EN EL REINO UNIDO

Se incluye a continuación un resumen de las funciones y responsabilidades del Consejo de Información Financiera del Reino Unido, el organismo que controla el sistema de gobierno corporativo del país.

El Reino Unido creó el Consejo de Información Financiera (FRC) en 1990 con el objeto de promover una adecuada presentación de informes financieros a través de sus subsidiarias, la Junta de Normas Contables y el Panel de Examen de la Información Financiera. En 2003, el gobierno anunció que introduciría reformas en el Consejo, destinadas a conformar un organismo regulador independiente de las asociaciones profesionales de contabilidad y auditoría y mejorar los parámetros del gobierno corporativo. En 2004 comenzó a funcionar el “nuevo” FRC.

El objetivo del FRC es fomentar la confianza del público y los inversionistas en la presentación de informes y el gobierno corporativo. Tiene las siguientes funciones y responsabilidades:

- establece, controla y hace cumplir las normas contables y de auditoría;
- supervisa las actividades regulatorias de las entidades profesionales de contadores y auditores;
- promueve parámetros elevados de gobierno corporativo.

El FRC:

- mantiene y supervisa la eficacia del Código combinado;
- verifica que las directrices sobre control interno (Informe Turnbull) estén actualizadas;
- influye en lo que sucede en el ámbito del gobierno corporativo tanto en la Unión Europea como en el plano internacional.

Las funciones del Consejo de Información Financiera abarcan toda la cadena del gobierno corporativo y la presentación de informes. Su alcance es mucho más amplio que el de todos los regímenes anteriores del Reino Unido y que el de cualquier otro régimen similar vigente en países con mercados financieros importantes. Esto le permite analizar las cuestiones que influyen sobre la presentación de informes corporativos de un modo mucho más coherente que en el pasado. Este organismo pretende destinar sus recursos a aquellos eslabones de la cadena que presenten el mayor riesgo a la confianza en el gobierno corporativo y la presentación de informes.

Además, el Consejo de Información Financiera supervisa los siguientes organismos:

- **Junta de Normas Contables**

Esta entidad:

- brinda un marco dentro del cual otros pueden ejercer su criterio a la hora de resolver cuestiones contables;
- elabora o modifica las normas contables;
- trabaja en colaboración con la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad, los organismos reguladores nacionales y las instituciones de la Unión Europea para elaborar las normas internacionales.

- **Junta de Prácticas de Auditoría**

Esta entidad elabora normas y directrices para respaldar las buenas prácticas en materia de auditoría.

- **Junta de Supervisión Profesional de la Contabilidad**

Se ocupa de la supervisión independiente de la regulación de la profesión contable y de la regulación de las auditorías, incluido el control de la calidad de estas últimas.

- **Panel de Examen de la Información Financiera**

Examina la información financiera suministrada por las empresas públicas y las grandes empresas privadas a fin de determinar si cumplen con los requisitos contables pertinentes.

- **Junta de Investigación y Disciplina en Materia Contable**

Este organismo pone en funcionamiento un sistema de investigación y sanciones independiente y transparente a fin de abordar los casos de interés público.

A la hora de ejercer sus funciones normativas, el FRC sostiene que:

- prefiere las soluciones basadas en el mercado;
- en los casos en los que decide intervenir en el funcionamiento del mercado, lo hace en la menor medida posible;
- pretende que sus intervenciones envíen una fuerte señal al mercado.

Esta concepción se corresponde con los principios del Grupo de Trabajo por una Mejor Regulación, esto es:

- proporcionalidad;
- rendición de cuentas;
- coherencia;
- transparencia.

Cuando debe brindar asesoramiento acerca de nuevas propuestas de gobierno corporativo o legislación sobre sociedades, el Consejo analiza tres preguntas:

- ¿El cambio promoverá el desarrollo de la empresa, la inversión y el libre flujo del capital en apoyo del crecimiento y la innovación?
- ¿El cambio permitirá conservar el equilibrio entre la supervisión ejercida por los accionistas y la capacidad de los directores de llevar adelante la empresa?
- ¿Se permitirá que el mercado recompense a los participantes de buen desempeño y castigue a los que no benefician los intereses de sus inversionistas o las autoridades normativas se convertirán de hecho en los jueces del desempeño?

El objetivo del FCR consiste en garantizar que la empresa siga prosperando, que los mercados de capitales sigan siendo eficaces y que las personas tengan confianza en las empresas. El Consejo considera que la función del Estado no es juzgar el desempeño de las empresas sino permitir que el mercado —y más particularmente, los accionistas— lo haga. El enfoque del Consejo consiste en brindar a los accionistas la oportunidad y los medios para formar sus propias opiniones y pedir cuentas a los gerentes.

ANEXO 12. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE

A continuación se incluye un resumen de las modificaciones que en 2004 y luego de un cuidadoso examen introdujo la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos en sus Principios de gobierno corporativo.

El proceso de examen estuvo a cargo del Grupo Directivo sobre Gobierno Corporativo y en su transcurso:

- se realizaron consultas con un amplio grupo de partes interesadas, con países que no integraban la OCDE y con varias mesas redondas de alto nivel presididas por el Secretario General;
- se llevó a cabo un estudio sobre los cambios producidos en el área del gobierno corporativo desde 1999;
- en enero de 2004 se publicó en el sitio web la versión preliminar de los principios revisados para someterla a consulta, lo que generó 100 respuestas, también publicadas luego en el sitio web.

Los cambios más importantes incorporados en los principios fueron:

- un nuevo capítulo sobre puesta en práctica y cumplimiento;
- derechos más sólidos para los accionistas;
- mayor divulgación de la información;
- protección a quienes formulan denuncias;
- responsabilidades más estrictas para los consejos de administración.

Con las revisiones se abordaron los problemas principales, que incluían:

- **Control de la remuneración de los ejecutivos y los directores**
 - Los consejos de administración deben adecuar la remuneración de los ejecutivos clave y de los integrantes del consejo de administración a los intereses de largo plazo de la empresa y de los accionistas y fijar una política de remuneraciones (Capítulo VI).
 - En un creciente número de países se considera que establecer un comité especial sobre remuneraciones conformado por directores independientes es la mejor práctica (Capítulo V).
 - Se debe difundir la política de remuneraciones (Capítulo V).
 - Los accionistas deben tener la posibilidad de dar a conocer sus opiniones sobre esta política y de aprobar los componentes de capital accionario incluidos en el esquema (Capítulo II).
- **Abuso en los grupos de empresas**
 - Se expresa claramente que los miembros del consejo de administración tienen obligaciones fiduciarias para con la empresa y no para con el grupo de empresas (Capítulo VI).
 - Se manifiesta explícitamente que los consejos de administración deben examinar las transacciones con partes vinculadas a través de directores independientes (Capítulo VI).
 - Se incluye una afirmación general sobre la independencia de los consejos de administración a fin de abarcar a todos aquéllos que están en posición de influir la empresa y no sólo a los gerentes (Capítulo VI).
 - Se incluyen comentarios más vigorosos sobre la difusión de transacciones con partes vinculadas (Capítulo V).
 - Se incorpora un principio más categórico sobre la difusión de los intereses significativos de los integrantes del consejo de administración y los ejecutivos (Capítulo III).
 - Se formula un llamamiento más enfático a la protección de los accionistas minoritarios (Capítulo III).
- **Operaciones con miembros de la propia empresa y abuso de posición de integrantes de la empresa**
 - Se fortalece el principio que exige a los consejos de administración formular directrices éticas y procedimientos eficaces para su cumplimiento (Capítulo VI).

- Los consejos de administración deben supervisar los controles internos y brindar a quienes formulan denuncias un acceso confidencial (Capítulo VI).
- Se incluyen normas más estrictas de divulgación de la información al consejo y al mercado (Capítulo V).
- Se fortalecen los criterios sobre la independencia del consejo de administración y se brindan mayores posibilidades para que los accionistas cuestionen a los consejos y participen (Capítulos VI y II).
- **Mayor integridad del mercado financiero**
 - Se estipula una mayor difusión de la información por parte de la empresa, incluidas las transacciones con partes vinculadas.
 - Los consejos deben concentrarse en supervisar los controles externos y los principales supuestos de la contabilidad mediante un comité de auditoría independiente (Capítulo V).
 - Se concede mayor énfasis a la independencia del auditor y se hace referencia a las normas de la Organización Internacional de Comisiones de Valores (Capítulo VI).
 - Se señala la responsabilidad de los auditores externos ante los accionistas y la obligación de tratar con celo profesional los asuntos de la empresa (Capítulo V).
 - Se indica que las personas que brindan análisis y asesoría no deben estar envueltas en conflictos de interés (Capítulo V).
 - Se propone una mejor observancia (Capítulo I).
- **Mejor observancia**
 - Se otorga un papel más importante a los accionistas y se incrementa la transparencia.
 - Se ajustan las responsabilidades fiduciarias de los consejos de administración.
 - Se incrementa la integridad financiera.
 - Se deben formular objetivos claros para las políticas de modo de establecer un sistema que dé lugar a mercados transparentes y eficientes.
 - Los instrumentos jurídicos y normativos deben ser transparentes y aplicables.
 - Debe existir una clara división de responsabilidades entre las autoridades nacionales.
 - Las entidades encargadas de la supervisión, regulación y aplicación deben tener autoridad, integridad y recursos para cumplir sus obligaciones.
- **Mejor ejercicio de la propiedad**
 - Se hace un llamamiento a la participación real de los accionistas en decisiones clave como la de postular y elegir los miembros del consejo, proponer resoluciones y dar a conocer sus opiniones sobre la política de remuneraciones (Capítulo II).
 - Se solicita que los inversionistas institucionales que actúan en calidad de fiduciarios den a conocer sus políticas respecto de las votaciones y el modo en que manejan los conflictos de interés (Capítulo II).
 - Se insta a incrementar las posibilidades de los accionistas de consultar entre sí acerca de cuestiones fundamentales de gobierno corporativo (Capítulo II).
 - Se eliminan los impedimentos a la votación fuera de las fronteras (Capítulo III).
 - Se incluyen comentarios más detallados sobre el uso de la votación por poder y el manejo de las reuniones de accionistas (Capítulo II).

