

# Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo



Capitalizando sobre una década de progreso



“La mejora en las prácticas de gobierno corporativo es ampliamente percibida como un elemento importante que fortalece los cimientos del desempeño económico de cada país, a largo plazo, y brinda mayor solidez al sistema financiero internacional... La implementación de un gobierno corporativo sólido es, esencialmente, un proceso en cual el gobierno y el sector privado aúnan sus esfuerzos.”

Memorando de Entendimiento de 1999 entre el Banco Mundial y la OCDE estableciendo el marco para la Mesa Redonda Latinoamericana, entre otras Mesas Redondas Regionales de Gobierno Corporativo.

## Introducción



La Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo tiene un rol clave en asistir a los países de América Latina a progresar en temas prioritarios como:

- Fortalecer el impacto de los inversionistas institucionales en gobierno corporativo;
- Mejorar la efectividad de las Juntas Directivas;
- Fortalecer el cumplimiento (*enforcement*) de normas;
- Desarrollar códigos de gobierno corporativo; y
- Promover la implementación de buenas prácticas, a través de su apoyo a los institutos locales de gobierno corporativo.

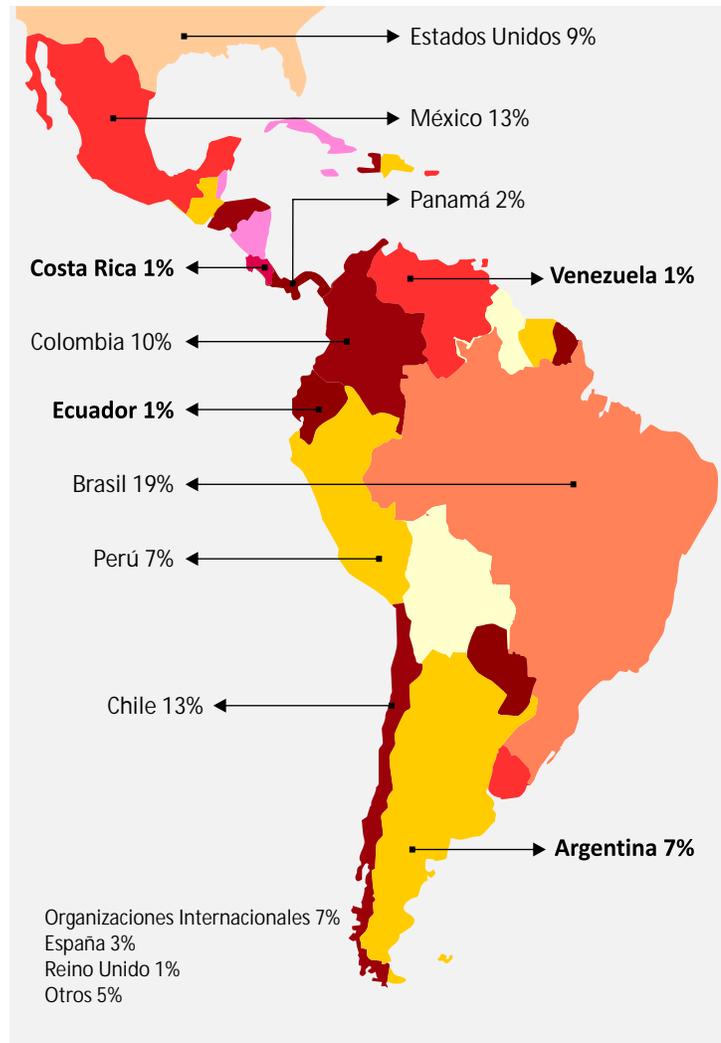
Con ocasión del décimo aniversario de la creación de la Mesa Redonda resulta oportuno evaluar qué ha logrado la región en su conjunto en cuanto a mejoras de gobierno corporativo. Aunque la variedad de reformas y mejoras adoptadas en países latinoamericanos no puede atribuirse a una única causa, claramente, los debates de la Mesa Redonda, sus informes y redes, han representado un gran aporte para estos procesos y los han sustentado.

Sin duda, la Mesa Redonda seguirá constituyendo un foro regional cardinal, donde los más importantes formuladores de políticas y demás participantes del mercado, podrán intercambiar sus experiencias y las mejores prácticas, con vistas a abordar los continuos desafíos del gobierno corporativo.

# Marco y Estructura de la Mesa Redonda

La Mesa Redonda se reunió por primera vez en abril del 2000, en São Paulo, Brasil. Desde entonces, se ha reunido anualmente en diferentes ciudades de América Latina, incluyendo ciudades de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú —que componen los mercados de capitales más activos de América Latina. Convoca a experimentados formuladores de políticas, reguladores y actores del mercado (reguladores de valores, bolsas de valores, inversionistas, compañías, institutos de gobierno corporativo y otras partes interesadas) a entablar un diálogo estructurado. La oportunidad de intercambiar experiencias y mejores prácticas ayuda a hacer frente a los múltiples desafíos de gobierno corporativo que enfrentan tanto las entidades reguladoras como los ejecutivos, siempre prestando especial atención a las circunstancias locales. Los participantes provienen tanto de países miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) como de países latinoamericanos, incluyendo a representantes de Argentina, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Costa Rica, Colombia, República Dominicana, Ecuador, México, Panamá, Perú, España, Suecia, Turquía, el Reino Unido, Uruguay, Estados Unidos y Venezuela.

Participación por País (2008 - 2010)



“La Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo fue la piedra angular a partir de la cual se desencadenó y fomentó una ola de reformas de gobierno corporativo en la región. Después de 10 años de trabajo, podemos decir que ha habido un cambio en la cultura de gobierno de las compañías.”

Álvaro Clarke, ex Superintendente de la SVS, Chile y participante activo de la Mesa Redonda

"Como promotor activo del gobierno corporativo en México, la Mesa Redonda es el grupo más influyente, fuera de México, con peso en nuestro país. La Mesa Redonda ha sido crucial para el desarrollo y la mejora de prácticas modernas de gobierno corporativo en México."

Sam Podolsky, Secretario Ejecutivo del Consejo de Competitividad de la Ciudad de México

## Historia de la Mesa Redonda



La Mesa Redonda Latinoamericana sobre Gobierno Corporativo fue creada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Banco Mundial, en el año 2000. Desde entonces, goza del respaldo continuo de la Corporación Financiera Internacional (IFC por sus siglas en inglés) y el Foro Global de Gobierno Corporativo (GCGF por sus siglas en inglés) y, más recientemente, del apoyo financiero del Gobierno de España. Como referencia inicial para enmarcar sus debates,

la Mesa Redonda se ha servido de los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE –publicados por primera vez en 1999 y avalados por el Consejo para la Estabilidad Financiera (FSB por sus siglas en inglés) como uno de 12 estándares claves para sustentar la estabilidad financiera global. Sin embargo, todas las iniciativas de la Mesa Redonda, se han centrado en adaptar las recomendaciones globales a las circunstancias locales, empezando por su primera iniciativa de emprender un proceso de tres años para crear consenso sobre un conjunto de recomendaciones y prioridades adaptadas a las características de la región, publicada, en 2003, como el *Papel Blanco sobre Gobierno Corporativo en América Latina*. Desde entonces, el "Papel Blanco" se ha convertido en el punto de referencia principal para las iniciativas posteriores de la Mesa Redonda, que buscan seguir fomentado el progreso del gobierno corporativo, ahondando en las prioridades identificadas en este documento. Las conclusiones del "Papel Blanco" para América Latina, también constituyeron un aporte a la revisión en el 2004 de los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE.

### LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE



Publicados por primera vez en 1999, los Principios de la OCDE se han convertido desde entonces en un punto de referencia internacional para formuladores de políticas, inversionistas, empresas y otros interesados en todo el mundo. Han hecho progresar la agenda de gobierno corporativo y han provisto lineamientos específicos para iniciativas legislativas y regulatorias tanto en países miembros como en países no miembros de la OCDE, apoyando mejores prácticas en temas como derechos y responsabilidades de los accionistas, divulgación de información y el ejercicio de responsabilidades de la Junta Directiva. Estos Principios también sirven de marco a las reseñas del Banco Mundial sobre el gobierno corporativo de un país, conocidas como Informes sobre el Cumplimiento de Normas y Códigos (los ROSCs, por sus siglas en inglés). [Más información en \[www.oecd.org/daf/corporateaffairs/principles/\]\(http://www.oecd.org/daf/corporateaffairs/principles/\)](http://www.oecd.org/daf/corporateaffairs/principles/)

La Mesa Redonda ha servido de plataforma a una variedad de iniciativas relacionadas, entre ellas:

- El Círculo de Empresas de la Mesa Redonda, lanzado en 2005 para respaldar la implementación de mejores prácticas de gobierno corporativo;
- Una red regional de institutos de gobierno corporativo, que se ha reunido en sesiones inmediatamente posteriores a las de la Mesa Redonda en varias ocasiones y que, recientemente, con el apoyo del Foro Global de Gobierno Corporativo (GCGF por sus siglas en inglés), se ha constituido como una red independiente; y
- Grupos de trabajo que tratan temas de aplicación y cumplimiento (*enforcement*) de las regulaciones sobre gobierno corporativo (2004, 2009 y 2010), el rol de los inversionistas institucionales (2007-2010), y análisis o encuestas sobre el progreso de cada país en materia de gobierno corporativo (2005, 2006, 2009).

## Instituciones Patrocinadoras

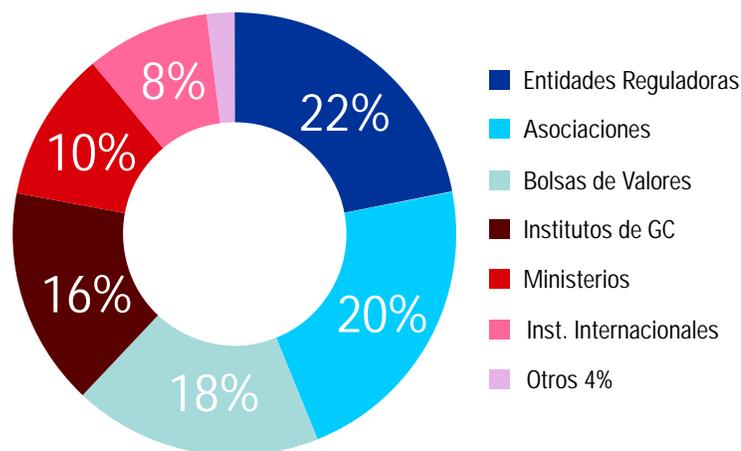
Una mirada a la variedad de instituciones y asociaciones que han prestado su apoyo a las iniciativas de la OCDE/IFC/Banco Mundial/GCGF (actuando como co-anfitrionas/patrocinadoras de la Mesa Redonda), brinda una imagen convincente del interés local que han generado (y siguen generando) las reuniones de la Mesa Redonda.

En cada uno de los países anfitriones, la entidad a cargo de la regulación de valores siempre ha brindado su apoyo a la Mesa Redonda.

De manera similar, las Bolsas de Valores han sido partidarias fieles de este foro.

Los institutos de gobierno corporativo, cuyo rol es resaltado en las páginas 10-11, y asociaciones empresariales tales como el Consejo Coordinador Empresarial de México (CCE), la Federación Gremial de la Industria (SOFOFA) de Chile, la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas del Perú, la Cámara de Sociedades Anónimas (CAMSOCANON) de Argentina o la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), han sido también partidarias en varias de las reuniones de la Mesa Redonda.

Porcentaje de co-anfitriones y co-patrocinadores de la Mesa Redonda, por tipo (2000-2010):



“Gracias a las Mesas Redondas hay una mayor conciencia del tema de gobierno corporativo, en especial entre las compañías brasileñas. La presencia de la OCDE ha reposicionado el tema, distinguiéndolo de percepciones previas que lo veían como una mera “lista de deseos” de los inversionistas.”

Mauro Rodrigues da Cunha, CFA, CIO, Equities, Opus Gestão de Recursos, Brasil.



Principales temas abordados por la Mesa Redonda desde el inicio de su segunda fase:

- El fortalecimiento de la aplicación y el cumplimiento (enforcement) de las regulaciones de gobierno corporativo (2004-05 & 2009-10);
- La mejora a la efectividad de la Junta (2005 & 2009-10);
- La ampliación del rol de los inversionistas institucionales (2006-10), estas discusiones han llevado a la elaboración de las recomendaciones de políticas y mejores prácticas contenidas en el Papel Blanco *para Fortalecer el Rol de los Inversionistas Institucionales en el Gobierno Corporativo de América Latina*;
- Iniciativas prometedoras de gobierno corporativo para bolsas de valores (2006, 2008 & 2010);
- Experiencias en la aplicación de códigos de gobierno corporativo (2007 & 2009);
- Informes sobre el progreso de ciertos países en materia de reformas e implementación (2005-06 & 2009);
- Lecciones aprendidas a partir de la crisis financiera global de 2008-09;
- Gobierno corporativo en empresas estatales (2005 & 2009), compañías que no cotizan en bolsa (2006 & 2010) e instituciones financieras (2009).

Desde la reunión celebrada en México (2008), la Mesa Redonda también ha abordado temas de actualidad y nuevos desafíos, tales como “Enseñanzas y prioridades de gobierno corporativo tras la crisis financiera”. En Río de Janeiro 2010, se exploraron otros tres temas (evaluaciones de la Junta, gobierno corporativo de compañías que no cotizan en bolsa y la repercusión de las responsabilidades sociales y ambientales en el gobierno corporativo).

## La evolución de la Mesa Redonda

Esencialmente, en su evolución, la Mesa Redonda ha atravesado dos fases principales:

- una primera fase centrada en lograr una mayor concientización y en crear consenso (la fase de “concientización y creación de consenso”) para las recomendaciones del “Papel Blanco”, que abarca sus primeras cuatro reuniones en 2000 - 2003 (en Brasil, Argentina, México y Chile); y
- una segunda fase (la “fase de monitoreo e implementación”), centrada en fomentar la adopción de las recomendaciones del “Papel Blanco” y en considerar más detalladamente problemas prioritarios seleccionados.

En los últimos 10 años, se han abordado los siguientes temas. El tamaño de la fuente corresponde a la frecuencia con que fueron tratados en la Mesa Redonda:



Esta segunda fase también dio forma al lanzamiento del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda en el 2005, un grupo de compañías líderes en América Latina comprometidas a compartir sus experiencias y opiniones en materia de gobierno corporativo, con la Mesa Redonda y, más allá de ella, con todos los interesados en beneficiarse de dichos conocimientos. Asimismo, en estos cinco años, los miembros del Círculo han hablado con cientos de compañías en más de 30 eventos de concientización (ver página 12).

### EL IMPACTO DE LA MESA REDONDA EN AMÉRICA LATINA

En la última década, el panorama del gobierno corporativo en Latinoamérica ha evolucionado considerablemente. Los beneficios de un buen gobierno han dejado de ser un fenómeno nuevo en la región y son ampliamente reconocidos.

Las reuniones anuales de la Mesa Redonda han demostrado que, entre las entidades reguladoras, las bolsas de valores, el sector privado, las instituciones no gubernamentales y otros grupos relevantes, existe un cuerpo activo de partidarios que entienden el valor de un mejor gobierno corporativo y que trabajan activamente para fomentar mejoras en el gobierno corporativo tanto a través del marco legal como mediante iniciativas en el sector privado.

Las iniciativas conjuntas de la OCDE, IFC, el GCGF y el Banco Mundial con socios regionales o locales, para mejorar el gobierno corporativo en América Latina, y a nivel mundial, se manifiestan en avances concretos, tanto a nivel de políticas como a nivel corporativo. Estos avances incluyen reformas jurídicas y normativas, el desarrollo de códigos nacionales de mejores prácticas e índices de gobierno corporativo, la creación de instituciones de fomento y respaldo, la iniciativa pionera del “Novo Mercado” en Brasil y la creciente atención que recibe el gobierno corporativo por parte de los diversos actores del mercado.



“10 Mesa-Redonda de Governança Corporativa Latino-Americana”.  
Publicación de la Revista Capital Aberto,  
Año 2, Número 13, 7000 copias, Fecha de  
lanzamiento: 22 de Diciembre de 2009.

No se pretende afirmar que la Mesa Redonda provocó todos estos cambios, ya que las verdaderas reformas dependen, sobre todo, de la disposición política local y de actores locales que aboguen por mejoras. No obstante, muchos de estos actores locales que abogan por reformas, participan activamente de la Mesa Redonda, y sus iniciativas han sido desarrolladas gracias a su participación en estas reuniones, y a las redes establecidas por la Mesa Redonda. Cabe destacar que, especialmente durante los primeros años de vida de la Mesa Redonda, varios países latinoamericanos experimentaron importantes reformas de gobierno corporativo, y varios de los miembros activos de este foro, desempeñaron un papel importante en esos procesos. Si bien más reformas legales se han producido desde entonces, la actividad más reciente se ha enfocado más intensamente en iniciativas voluntarias y del sector privado.

## Reuniones y otros eventos clave de la Mesa Redonda y el Círculo de Empresas.

2000

Mesa Redonda: São Paulo, Brasil.

2001

Mesa Redonda: Buenos Aires, Argentina.

2002

Mesa Redonda: México D.F., México.

2003

Mesa Redonda: Santiago, Chile.

2004

Mesa Redonda: Río de Janeiro, Brasil.

2005

Mesa Redonda: Lima, Perú.

1ª reunión del Círculo de Empresas

(Inauguración): São Paulo, Brasil.

2ª reunión del Círculo de Empresas (inclusión de nuevos miembros): Sao Paulo, Brasil.

2006

Mesa Redonda: Buenos Aires, Argentina.

3ª reunión del Círculo de Empresas (diálogo con inversionistas): Buenos Aires, Argentina

4ª reunión del Círculo de Empresas (Análisis de Casos Prácticos, 2ª Edición): Sao Paulo, Brasil.

2007

Mesa Redonda: Medellín, Colombia.

5ª reunión del Círculo de Empresas (inclusión de nuevos miembros): Medellín, Colombia.

2008

Mesa Redonda México D.F., México.

6ª reunión del Círculo de Empresas (diálogo con inversionistas institucionales): México D.F., México.

2009

Mesa Redonda: Santiago, Chile.

7ª reunión del Círculo de Empresas (Publicación de la Guía Práctica de Gobierno Corporativo): Nueva York, EE. UU.

2010

Mesa Redonda: Río de Janeiro, Brasil.

Lanzamiento de la Guía Práctica de Gobierno Corporativo en Portugués y Español en São Paulo, Lima, México D.F. y Bogotá.

8ª reunión del Círculo de Empresas (expansión de la membresía y creación de grupos de trabajo sobre prácticas de la Junta Directiva y Asambleas Ordinarias), Río de Janeiro, Brasil.



## TEMAS CLAVE DE DEBATE EN LA MESA REDONDA

Los temas debatidos en la Mesa Redonda, en la última década, reflejan los intereses y desafíos de los diferentes grupos representados. Ellos han tenido un rol central en definir la agenda y las prioridades para la discusión, lo cual ha sido fundamental para el éxito y la continua relevancia de las reuniones de la Mesa Redonda. Como ejemplo de algunos cambios significativos de los últimos 10 años, respaldados por la Mesa Redonda, podemos mencionar:

### Accionistas

Muchas jurisdicciones han tomado medidas para fortalecer la participación de los accionistas. Esto es especialmente significativo, dada la creciente importancia que han cobrado los fondos de pensiones, como accionistas, a nivel regional. La Mesa Redonda ha abordado el tema del involucramiento de accionistas desde su segunda reunión en 2001 y, más recientemente, optó por ahondar aún más sobre este tema.

Los enfoques que fomentan una participación más activa, varían de un país a otro.

No obstante, la mayoría de los mercados de mayor envergadura en la región, alientan expresamente una participación más informada de los inversionistas institucionales, para apoyar la mejora de las prácticas de gobierno corporativo de las compañías en las que invierten.

En 2011, la Mesa Redonda publicará el “Papel Blanco” para Fortalecer el Rol de los Inversionistas Institucionales en el Gobierno Corporativo de América Latina –producto de las discusiones en las reuniones de la Mesa Redonda que comenzaron en Buenos Aires (2006) y Medellín (2007), y continuaron en la Ciudad de México (2008), Santiago (2009) y Río de Janeiro (2010).

Tras la crisis financiera de 2008-2009, la participación de los accionistas es particularmente relevante. Un informe reciente de la OCDE, titulado *El Gobierno Corporativo y la Crisis Financiera: Conclusiones y nuevas prácticas para mejorar la implementación de los Principios*, señaló que el hecho de que los accionistas no ejercieran adecuadamente sus derechos fue una de las fallas clave que contribuyó a la crisis.

Más información en

[www.oecd.org/daf/corporate](http://www.oecd.org/daf/corporate)

Chile Ley sobre Ofertas Púlicas de Adquisición	Brasil Reformas Legales	Argentina Oferta de Adquisición Obligatoria	Argentina Norma que exige Comités de Auditoría en las empresas que cotizan en bolsa	México Creación del CEGC
2000	2001	2002	2003	2004
	Colombia Norma para la Adopción y la Divulgación Pública de códigos de buenas prácticas	Brasil Bovespa Novo Mercado	Perú Enmiendas a la Ley de Mercado de Valores & Código de GC CONASEV	

“El papel de la Mesa Redonda y el Círculo de Empresas en la tarea de concientización, tanto en el sector público como en el privado, ha sido primordial para el desarrollo de buenas prácticas de gobierno corporativo en Perú. Sus iniciativas han influenciado cambios en la regulación de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFPs), que ahora fomentan la inversión en compañías que siguen buenas prácticas de gobierno corporativo y exigen la participación activa de las AFPs en las votaciones de las asambleas de accionistas.”



Carlos Eyzaguirre, ex Presidente de CONASEV y participante activo de la Mesa Redonda

### Juntas Directivas

Contar con Juntas efectivas es un componente clave del buen gobierno corporativo. Hace tiempo que la Mesa Redonda comprendió la necesidad de fomentar debates para consolidar la efectividad de las Juntas. Este tema se exploró y debatió desde sus primeras reuniones, y fue una de las prioridades clave de reforma identificadas en el “Papel Blanco” sobre Gobierno Corporativo para América Latina. La última década, ha sido testigo de mejoras notables en las leyes relativas al funcionamiento de las Juntas. Muchos de los países han implementado comités de auditoría obligatorios para respaldar el trabajo de los directorios. (Argentina 2002, Colombia 2005 y México 2005).

En jurisdicciones con una participación muy concentrada, el riesgo de expropiación de los accionistas minoritarios puede acentuarse. Por ello, es fundamental contar con directores capacitados preparados para formarse una “opinión objetiva e independiente”. Para lograr este resultado, la definición de independencia debe garantizar una independencia, no sólo de la gerencia sino también de los accionistas “importantes” o “mayoritarios”. Cuando se combina con otros requerimientos importantes –incluyendo

2005	2006	2007	2008	2009	2010
<p>Chile Creación CGC&amp;DM</p> <p>Colombia Entra en vigor la Ley de Mercado de Valores</p> <p>Perú Norma para mejorar Licitaciones Públicas y el Retiro de Ofertas</p> <p>Panamá Creación del Instituto de Gobierno Corporativo</p> <p>Costa Rica Codigo GC</p> <p>Costa Rica Creación del Instituto de Gobierno Corporativo</p> <p>IGCLA Primer Encuentro</p> <p>Brasil, Norma para incrementar la transparencia al mercado</p> <p>Chile Entra en vigor la Ley de Mercado de Valores</p> <p>Brasil, Chile y México: IFRS para empresas cotizantes</p>	<p>Perú Las Compañías cotizantes deben cumplir el código</p> <p>Colombia Enmienda a la Ley de Mercado de Valores</p> <p>México Entra en vigor la Ley de Mercado de Valores</p> <p>Colombia Codigo País (código de GC)</p> <p>Argentina Codigo “Cumpla o Explique” para empresas cotizantes</p> <p>Perú Bolsa de Valores de Lima lanza el índice de Buen GC</p> <p>México Permiten a los Fondos de Pensiones invertir directamente en acciones y Revisión de Código</p> <p>Brasil Norma para facilitar la participación de accionistas y Revisión del Código</p>				



la responsabilidad de los directores de actuar en beneficio de la sociedad en su conjunto y de todos los accionistas—, esta independencia agrega valor e incrementa la confianza del mercado. Muchos países han incorporado definiciones de independencia y exigido que los comités de auditoría cuenten con una mayoría de miembros independientes y estén presididos por un director independiente.

Actualmente, la OCDE y el GCGF, con apoyo de eStandards Forum, están trabajando en un proyecto con los Institutos de Gobierno Corporativo de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Panamá y Perú para estudiar el funcionamiento de las Juntas, enfocándose en las empresas que cotizan en bolsa. Por medio de un mapeo de leyes, normas, códigos voluntarios, requerimientos de cotización y prácticas actuales, aplicado a una selección de problemas relacionados con la Junta, la Mesa Redonda identificará temas y prioridades para un análisis más a profundidad para así promover mejores prácticas en las Juntas.

“La Mesa Redonda Latinoamericana sobre gobierno corporativo nos ha ayudado a comprender las necesidades y la percepción global de inversionistas institucionales, reguladores y profesionales, respecto del nivel de calidad y compromiso de Juntas y accionistas en las compañías mexicanas. A su vez, estos hechos han orientado nuestra estrategia y nuestros objetivos hacia la optimización de nuestro aporte a la excelencia del gobierno corporativo de nuestro país”.

Jorge Fabre, CEO, Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo de México

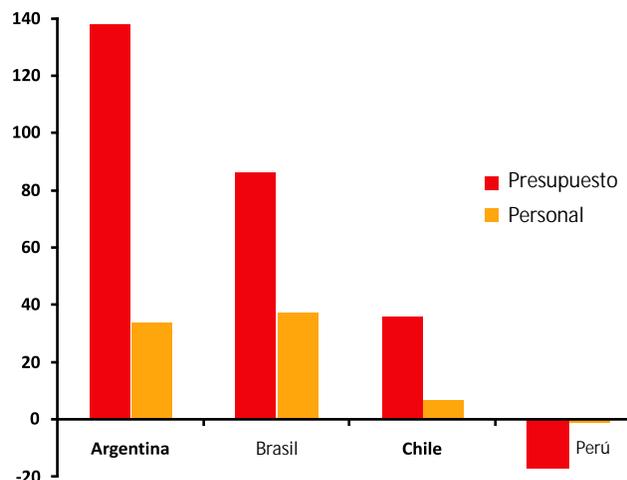
### *Cumplimiento - Enforcement*

Los debates sobre aplicación y cumplimiento de normas de gobierno corporativo, también han ocupado un lugar prominente en el orden del día. Desde sus inicios, la Mesa Redonda comprendió la importancia de contar con medidas destinadas a exigir el cumplimiento las normas de gobierno corporativo, reconociendo los límites que circunscriben el alcance de las reformas jurídicas.

El consolidar las medidas de aplicación y cumplimiento contra accionistas o compañías que incumplen los requerimientos relacionados con el gobierno corporativo, es una alta prioridad en la región, ya que la lentitud del sistema judicial disuade a los damnificados de buscar una reparación en los tribunales. A nivel regional, es frecuente que el regulador –no los tribunales—sea el recurso más efectivo para los accionistas que creen ser víctimas de un trato injusto.

Un análisis reciente sobre aplicación y cumplimiento, realizado para la Mesa Redonda y presentado en Chile (2009), aporta una mirada útil sobre el progreso logrado en esta materia, en los últimos 5 años, en comparación con el estudio de la Mesa Redonda sobre aplicación y cumplimiento del 2004. Asimismo, muestra cuánto ha aumentado el presupuesto de los reguladores en los últimos años, lo que, sumado al incremento de personal por regulador, ilustra la creciente importancia del tema de cumplimiento – *enforcement* en la región.

Cambios en presupuesto y personal para Argentina, Brasil, Chile y Perú entre 2004 y 2009 (porcentaje)



### Códigos de Gobierno Corporativo

Otro tema que ha sido objeto de debate es la existencia, la utilidad y las falencias de los códigos de gobierno corporativo en la región. Estos códigos sólo existían en Brasil y México antes de la llegada de la Mesa Redonda (2000). Desde entonces, la mayoría de los países en la región ha publicado algún código, ya sea por medio del ente regulador, una institución afiliada a una compañía o un instituto sin fines de lucro dedicado al gobierno corporativo, y muchos de estos códigos han sido sujetos a revisiones para mejorar su utilidad y relevancia. Una encuesta sobre códigos, presentada en el encuentro 2007 de la Mesa Redonda, descubrió que la elaboración de códigos voluntarios responde a objetivos, audiencias y protagonistas diferentes.

Mientras los códigos y sus requerimientos de divulgación transitan un período de evolución continua, la Mesa Redonda sirve como una plataforma útil donde se informan los beneficios y los desafíos, relacionados con el uso de los códigos como herramientas útiles para el mercado.

### Institutos de Gobierno Corporativo (IGC)

Este actor, relativamente nuevo, en el contexto del gobierno corporativo latinoamericano, ha emprendido importantes iniciativas para fomentarlo. Entre ellas, la concientización pública, la fijación de estándares, la capacitación de directores corporativos y el desarrollo de mecanismos de ayuda para que los mercados puedan evaluar más eficientemente la calidad de gobierno de los emisores de títulos valores.

“La creación del Código Voluntario de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo de Costa Rica y la creación del Instituto de Gobierno Corporativo - Costa Rica son el resultado directo de la influencia del Círculo de Empresas. ”

Roberto Truque, ex CFO de Atlas, un ex miembro del Círculo de Empresas



Los IGCs han desempeñado un papel importante en las reuniones de la Mesa Redonda, no sólo como copatrocinadores de las reuniones, sino también haciendo aportes de alta calidad en las discusiones. A su vez, los IGCs se benefician de la red generada por la Mesa Redonda y del intercambio de ideas y experiencias. A través de la Mesa Redonda, los institutos acceden directamente a los debates regionales más amplios sobre el marco normativo del gobierno corporativo y las prácticas puestas a consideración de los reguladores y otros formuladores de políticas que asisten a las reuniones cada año.

La creciente capacidad de los CGIs para emprender iniciativas y su creciente influencia en las prácticas regionales de gobierno corporativo, han puesto de manifiesto la gran sinergia que existe entre estos institutos y la Mesa Redonda. Al mismo tiempo, el apoyo del GCGF y su iniciativa de acrecentar la capacidad de los CGIs, ayuda, a los institutos, a lograr sustentabilidad a largo plazo e influencia en las prácticas de sus propios países. Más recientemente, el GCGF y la OCDE profundizaron esta iniciativa invitando a los CGIs a compartir, entre sí, sus conocimientos, experiencias, materiales de capacitación y estrategias comerciales. Este encuentro llevó a la organización y la creación de una red más sustentable de institutos, con una Secretaría patrocinada por el GCGF: la IGCLA.net. Los institutos reanudaron su trabajo en una tercera sesión, al finalizar el encuentro de la Mesa Redonda, de octubre 2010 en Río de Janeiro. La IGLA se reunirá de nuevo en Bogotá a principios del 2011.

**IGCLA**  **.net**

Aprenda más en:  
[igcla.wordpress.com](http://igcla.wordpress.com)

### *Trabajando y colaborando con otros impulsores del Gobierno Corporativo en la región*

En la última década, la Mesa Redonda ha servido también como foro para instituciones globales y regionales como el Banco Mundial, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Corporación Andina de Fomento (CAF) y el Centro para la Empresa Privada Internacional (CIPE, por sus siglas en inglés) para diseminar sus actividades en el campo de gobierno corporativo.

En las reuniones de la Mesa Redonda de 2008 y 2009, la Asociación Latinoamericana de Capital de Riesgo (LAVCA, por sus siglas en inglés), presentó su "Toolkit" de Gobierno Corporativo destinado a compañías privadas. El objetivo de esta herramienta interactiva basada en la web, es ayudar a los empresarios y administradores de fondos a evaluar las debilidades y trazar una ruta de mejora.

Otro ejemplo es la reunión de la Mesa Redonda del 2009, en la que se presentó una nueva publicación de la CEPAL y la CAF sobre gobierno corporativo y desarrollo de mercados de capital en América Latina –publicación que contó con el aporte de la OCDE.

# El Círculo de Empresas de América Latina



## EL CÍRCULO

El Círculo de Empresas fue creado en 2005 por la IFC y la OCDE, a petición de la Mesa Redonda Latinoamericana sobre Gobierno Corporativo y desde entonces cuenta con el financiamiento y el apoyo continuo del GCGF. Actualmente, el Círculo agrupa 19 empresas latinoamericanas, que han liderado la aprobación y la recomendación de mejoras de gobierno en la región. El Círculo de Empresas fue fundado por compañías cuyos títulos se cotizan en bolsas locales e internacionales, con una sólida presencia y una impecable reputación en sus mercados de capitales. En el 2010, el Círculo se amplió abarcando un grupo más diverso de compañías que incluye algunas empresas cerradas.

Actualmente el Círculo está conformado por compañías de seis países latinoamericanos: Los Grobo (Argentina); Algar, Bematech, Brazil Foods, CCR, CPFL, Embraer, Marcopolo, Natura y Ultrapar (Brasil); Argos, Carvajal e ISA (Colombia); Florida Ice & Farm Co. (Costa Rica); Banco Compartamos y Homex (México); y Buenaventura, Ferreyros y Graña y Montero (Perú).

### El Círculo de Empresas tiene tres objetivos principales:

- Ser la voz del sector privado en la Mesa Redonda Latinoamericana sobre Gobierno Corporativo;
- Entablar debates francos y abiertos dentro del Círculo sobre las mejores prácticas, desafíos y motivaciones; y
- Compartir su experiencia y difundir las ventajas de adoptar buenas prácticas de gobierno corporativo, entre un mayor número de empresas en América Latina, y en otras regiones del mundo.

“El pertenecer al Círculo nos ha permitido contar con un espacio de reflexión y discusión con compañías de otros países que si bien pueden tener características diferentes a las nuestras, tenemos en común el hecho de considerar el Gobierno Corporativo como un elemento primordial en el desarrollo de las empresas. Adicionalmente, nos ha facilitado el desempeño de una labor que consideramos de la mayor importancia, la cuál es ser voceros y promotores del gobierno corporativo al interior del país.”

María Uriza, Gerente de Asuntos Corporativos e Institucionales, Argos.



“En un mercado pequeño como el del Perú, cuesta convencer a las Compañías de que inviertan en mejoras de gobierno corporativo con vistas a generar valor para los accionistas. A través de las actividades del Círculo, hemos podido demostrar los beneficios de esta práctica, con pruebas concretas.”

Roque Benavides, CEO, Buenaventura

Hoy, el Círculo de Empresas hace mucho más que compartir su experiencia; trabaja para ser reconocido como un grupo de expertos informado, activo y de gran trayectoria en prácticas de gobierno corporativo en Latinoamérica. En sólo cinco años, ha formado su reputación como uno de los defensores más fervientes y efectivos de la implementación de mejoras de gobierno corporativo en toda la región.

Los miembros del Círculo de Empresas se reúnen anualmente para compartir sus experiencias y debatir sobre las mejores prácticas. Generalmente, el encuentro es el día previo a la reunión de la Mesa Redonda Latinoamericana sobre Gobierno Corporativo. En la más reciente reunión del Círculo sus miembros decidieron armar dos grupos de trabajo sobre “prácticas de la Junta” y “asambleas ordinarias”, con el objetivo de informar sus hallazgos al grupo. Este trabajo también complementa las tareas realizadas por la Mesa Redonda. Asimismo, el hecho de que el Círculo se reúne antes de la Mesa Redonda brinda la oportunidad al Círculo de realizar aportes desde su perspectiva en las discusiones de la Mesa Redonda –como en el caso del reciente trabajo sobre códigos de gobierno corporativo e inversionistas institucionales. Además, desde la creación del grupo, los miembros del Círculo de Empresas se han desempeñado como embajadores de las buenas prácticas de gobierno corporativo en toda la región, participando en más de 30 eventos diseñados para fomentar el buen gobierno en la región (incluyendo la presentación de material del Círculo de Empresas).

## GUÍA PRÁCTICA DE GOBIERNO CORPORATIVO: EXPERIENCIAS DEL CÍRCULO DE EMPRESAS DE LA MESA REDONDA LATINOAMERICANA



Esta publicación está disponible en inglés, español y portugués.

En 2009, el Círculo de Empresas publicó la Guía Práctica de Gobierno Corporativo. Esta publicación pionera es una guía detallada, que permite el acceso a las experiencias y el conocimiento de actores clave en la implementación de reformas de gobierno en América Latina. Asimismo, la guía incluye un capítulo que demuestra los beneficios del buen gobierno, y brinda una serie de resultados cuantitativos útiles para evaluar las ventajas del gobierno corporativo, a través de una amplia gama de indicadores. Los resultados cualitativos y cuantitativos presentados en la publicación fueron especialmente oportunos, ya que llegaron en un período en que muchas empresas enfrentaban la dura recesión económica, consecuencia de la crisis mundial del 2008-2009. Los eventos de publicación se organizaron en 2009-2010 en Nueva York, São Paulo, Lima, México D.F. y Bogotá, donde se distribuyeron cientos de ejemplares a los representantes de compañías y otros interesados que apoyan al gobierno corporativo en sus mercados locales.

[Descargar en www.oecd.org/daf/companiescircle](http://www.oecd.org/daf/companiescircle)

“El Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana sobre Gobierno Corporativo ha sido un vehículo poderoso para que las empresas comprometidas a adherirse a las mejores prácticas de gobierno corporativo, compartan y aprendan de la visión y la experiencia de otras empresas de la región, con vistas a convertirse en organizaciones que acojan las buenas prácticas de gobierno corporativo”.

Javier Romero, Homex

## El futuro de la Mesa Redonda

La Mesa Redonda sigue comprometida a fomentar y alentar mejoras en gobierno corporativo mediante el diálogo sector público-sector privado en la región. Queda mucho por hacer para atender las prioridades identificadas en el “Papel Blanco” de la Mesa Redonda, como son los derechos de voto, los cambios en controles corporativos, el aseguramiento de la integridad de los reportes financieros y el mejoramiento de la divulgación de transacciones entre partes relacionadas, el desarrollo de Juntas más efectivas, y la mejora de la calidad, efectividad y previsibilidad del marco legal y regulatorio. Además, como demostró la reciente crisis financiera, la evolución en la comprensión de los problemas y los desafíos de gobierno corporativo es continua, por lo que el tema requiere constante atención y la adaptación normativa y regulatoria necesaria, en función de los cambios que atraviese el mercado y de los nuevos tópicos de interés que surjan. Así, será primordial seguir contando con la Mesa Redonda como foro de análisis e investigación de los desafíos que supone el gobierno corporativo, y como medio para desarrollar recomendaciones y soluciones que permitan enfrentarlos.

“Desde el 2003 –momento en que presidía la Comisión Nacional de Valores de Panamá –fue posible lograr resultados concretos, gracias a la concientización despertada por las reuniones de la Mesa Redonda. Las reuniones de la Mesa Redonda repercutieron en todo: nuestras mejores prácticas, las normas que aprobamos e importantes iniciativas para el sector privado, como la creación de un Instituto dedicado al gobierno corporativo (IGC). Más importante aún, la oportunidad, fomentada por la Mesa Redonda, de conocer e intercambiar experiencias con actores e instituciones clave, nos puso en contacto con organizaciones como el Foro Global de Gobierno Corporativo. Este encuentro afortunado nos ayudó a implementar con éxito iniciativas específicas, como el IGC, y nos proporcionó el tan necesario apoyo internacional para crear consenso local para el cambio.”

Dr. Carlos Barsallo ex Presidente, Comisión Nacional de Valores de Panamá, y miembro del Grupo Asesor del Sector Privado (Private Sector Advisory Group) del GCGF

“[La Mesa Redonda] nos ha ayudado en nuestra tarea de incorporar el gobierno corporativo a una cultura que opera en un entorno de empresas familiares.”

Mario Sánchez Ruiz, Presidente del Consejo Coordinador Empresarial, México

## CONSTRUYENDO UNA RED DE EMPRESAS ESTATALES

Como un ícono en la fijación de estándares de gobierno corporativo, la OCDE planea trabajar junto a varios socios, para lanzar una Red Latinoamericana sobre el Gobierno Corporativo de Empresas Estatales (EE), en 2011. El objetivo de la Red será mejorar el gobierno de las EEs de la región, a través del intercambio continuo de experiencias y conocimiento sobre políticas de gobierno corporativo, prácticas y reformas aplicadas a las EEs. La Red Latinoamericana de EEs será una parte fundamental de las actividades más amplias, destinadas a sustentar mejores prácticas de gobierno corporativo, incluyendo la realización de aportes a los trabajos de la Mesa Redonda Latinoamericana sobre Gobierno Corporativo.

“Con los años, la Mesa Redonda Latinoamericana sobre Gobierno Corporativo, alcanzó un nivel de madurez que posicionó su foro al frente de los debates mundiales. Así, las políticas impulsadas por la Mesa Redonda, se han convertido en importantes puntos de referencia para otras jurisdicciones muy alejadas de las fronteras latinoamericanas. Al tomar el documento de la Mesa Redonda como referencia, hoy, [los] Principios de la Red Internacional de Gobierno Corporativo (la ICGN, por sus siglas en inglés), presentan un enfoque más profundo y detallado de las responsabilidades del accionista.”

Sandra Guerra, Coordinadora del  
Círculo de Empresas



OECD  
2, rue André Pascal  
75775 Paris Cedex 16  
France  
Phone: +33 1 45 24 82 00  
Fax: +33 1 45 24 85 00

GCGF  
2121 Pennsylvania Avenue, NW  
Washington, DC  
20433 USA  
Phone: +1 202 458 8097  
Fax: +1 202 522 7588

Para aprender más sobre la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo visite:  
[www.oecd.org/daf/corporateaffairs/roundtables/latinamerica](http://www.oecd.org/daf/corporateaffairs/roundtables/latinamerica)  
o escribanos a: [corporate.affairs@oecd.org](mailto:corporate.affairs@oecd.org)

© 2010 Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) and the International Finance Corporation (IFC). All rights reserved.

La **ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE)** es un foro único, en el que 34 economías democráticas trabajan de forma conjunta para enfrentar los desafíos económicos, sociales y ambientales de la globalización, con la estrecha cooperación de muchas otras economías. El gobierno corporativo es uno de estos desafíos. La OCDE ha desarrollado los Principios de Gobierno Corporativo de adhesión internacional, que constituyen los cimientos de programas regionales para el diálogo sobre políticas en todo el mundo. Estos Principios se han convertido en un punto de referencia para las Mesas Redondas Regionales de Gobierno Corporativo creadas por la OCDE, con socios de Asia, Eurasia, América Latina, el Medio Oriente y Norte de África (MENA), Rusia y Europa Sudoriental. Los Principios fueron enmendados en 2004, tras un asesoramiento exhaustivo de escala mundial, que incluyó a expertos de las Mesas Redondas Regionales y otras organizaciones internacionales. **Más información en [www.oecd.org](http://www.oecd.org)**

El **FORO GLOBAL SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO (GCGF)** es la plataforma que lidera la formación de conocimiento y capacidad, dedicada a las reformas de gobierno corporativo en los mercados emergentes y los países en vías de desarrollo. El foro ofrece un conjunto singular de pericia y experiencia, y soluciones a problemas clave de gobierno corporativo, que afectan tanto a países desarrollados como en vías de desarrollo.

La misión del Foro consiste en promover el sector privado como un motor de crecimiento, reducir la vulnerabilidad a las crisis financieras de los mercados emergentes y en desarrollo e incentivar a las empresas para que inviertan y operen con eficiencia de manera transparente, sustentable y socialmente responsable. En el proceso de cumplir con esta triple misión, el Foro se asocia con instituciones internacionales, regionales y locales, aprovechando su red global de líderes del sector privado.

El Foro es un fondo fiduciario de donantes múltiples que opera dentro de la IFC, cofundado en 1999, por el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). **Más información en [www.gcgf.org](http://www.gcgf.org)**

La **CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL (IFC)** integra el Grupo del Banco Mundial y fue creada en 1956, para alentar el crecimiento, liderado por el sector privado, en los países en vías de desarrollo. La IFC fomenta el crecimiento económico sustentable en los países en vías de desarrollo, financiando la inversión del sector privado, movilizándolo capital en los mercados financieros internacionales y prestando asesoramiento a compañías y gobiernos. La IFC ayuda a las empresas e instituciones financieras en los mercados emergentes, a generar puestos de trabajo e ingresos fiscales, mejorar el gobierno corporativo y el desempeño ambiental y realizar un aporte a sus comunidades locales.

En América Latina y el Caribe, la IFC se centra en los desafíos clave de desarrollo que enfrenta la región. Trabajamos para mejorar el entorno comercial, ampliar y profundizar el acceso a los recursos financieros y fomentar el desarrollo de infraestructuras. Las estrategias prioritarias de la IFC para la región también incluyen “Fomentar la sustentabilidad – estándares de gobierno corporativo en materia ambiental y social”.

El objetivo es mejorar la calidad de vida, especialmente, de quienes más necesitan los beneficios del crecimiento. **Más información en [www.ifc.org](http://www.ifc.org)**