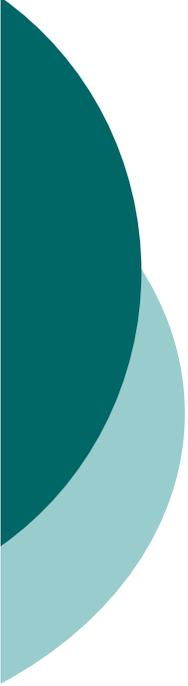


**CILEA
ESTUDIO COMPARADO
GOBERNANZA EMPRESARIAL
EN LOS PAÍSES
LATINOS**



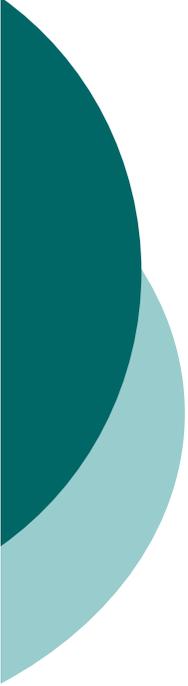
La gobernanza empresarial representa:

- la base de los informes de alta calidad
- un medio para frenar planteamientos perjudiciales a corto plazo y la asunción de riesgos excesivos



Gobernanza empresarial- cuestiones clave en los debate actuales

- la importancia de la transparencia
- el funcionamiento eficaz de los sistemas de gobernanza
- la dimensión ética
- la integración de la gobernanza y del desarrollo sostenible en la esencia de los negocios
- la necesidad de mejorar la gobernanza en el sector público



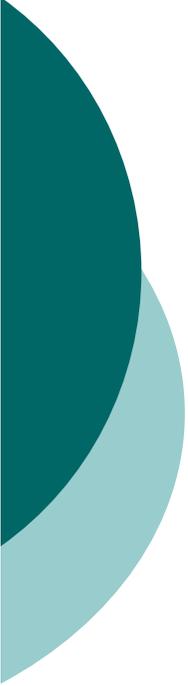
¿Por qué la profesión contable debe participar en el debate actual sobre el gobierno corporativo?

- Una característica que identifica a la profesión contable es que asume la responsabilidad de actuar en interés público.
- La integridad, los valores éticos y las competencias profesionales la implicación en la vida de los negocios son argumentos a favor de una participación activa de los profesionales, para el funcionamiento eficaz de los mecanismos de gobernanza y el incremento de buenas prácticas al servicio de un desarrollo económico equilibrado y sostenible de las empresas.



Para aportar un punto de vista documentado y valorizar la experiencia latina en el debate mundial sobre el funcionamiento de los sistemas de gobernanza, el CILEA aprobó realizar este estudio que persigue los siguientes objetivos:

- llevar a cabo un análisis comparado de las reglas y prácticas de gobernanza empresarial aplicados en los países latinos, al fin de evaluar su grado de convergencia, identificar y promover las mejores prácticas de gobernanza empresarial, en base a la experiencia de los países latinos
- preparar un documento de discusión que incluya un análisis de la situación de la gobernanza empresarial en los países latinos y recomendaciones para mejorar las prácticas



En cuanto a la metodología aplicada, para recopilar la información se elaboró un cuestionario destinado a los organismos profesionales de los países latinos.

- el CILEA difundió el cuestionario entre sus miembros y, de junio de 2011 a abril de 2012

- contestaron al cuestionario organismos profesionales de los siguientes países: **Argentina, Brasil, Colombia, España, Francia, Italia, Portugal (a través de dos organismos), Rumania y Venezuela.**

Total: 9 países, 10 respuestas.



1. CÓDIGOS Y OTROS REGLAMENTOS QUE TRATAN CUESTIONES DE GOBERNANZA EMPRESARIAL

Las respuestas a la primera parte del cuestionario representaron la fuente de información para desarrollar los siguientes aspectos:

- el uso de los códigos de gobernanza empresarial en los países latinos y la aplicación del principio anglosajón de "cumplir o explicar" ("comply or explain"). El análisis se complementó con los resultados de estudios empíricos realizados en los países latinos.
- el desarrollo de códigos de gobernanza para empresas pequeñas y medianas y para empresas que no cotizan en bolsa, y las experiencias de los países latinos en ese sentido.



1. CÓDIGOS Y OTROS REGLAMENTOS QUE TRATAN CUESTIONES DE GOBERNANZA EMPRESARIAL

Resultados

- los códigos de gobernanza utilizados en los países de nuestra muestra son resultado de iniciativas públicas (generalmente supervisores de los mercados financieros) o privadas, y principalmente se dirigen a las sociedades cotizadas, con aplicación voluntaria por otras sociedades.
- sociedades cotizadas están sujetas a obligaciones de transparencia sobre la conformidad con el código y
- el principio de “cumplir o explicar” es adoptado por todos los países de la muestra como mecanismo de aplicación de los códigos de gobernanza



1. CÓDIGOS Y OTROS REGLAMENTOS QUE TRATAN CUESTIONES DE GOBERNANZA EMPRESARIAL

El principio cumplir o explicar

- Según este enfoque, las empresas no tienen que aplicar todas las disposiciones del código. Cuando alguna de las reglas no corresponde al contexto organizativo de la empresa, puede alejarse de su aplicación.
- La intención del principio de cumplir o explicar no es forzar a las empresas a respetar cuando tienen buenas razones para no hacerlo. Este enfoque da mucha importancia a las explicaciones proporcionadas por las empresas; pero, aunque los estudios realizados por los supervisores reflejan una mejora en la aplicación de las disposiciones contenidas en los códigos de gobernanza (por ejemplo en el caso de **Francia** o de **Italia**), la calidad de las explicaciones, la conformidad formal de las declaraciones con el código y su fiabilidad son motivo de preocupación.



1.CÓDIGOS Y OTROS REGLAMENTOS QUE TRATAN CUESTIONES DE GOBERNANZA EMPRESARIAL

El principio cumplir o explicar

El refuerzo de los mecanismos de cumplimiento podría representar una solución, para mejorar la calidad y la fiabilidad de las declaraciones.

Las legislaciones y los códigos investigados ya proporcionan algunas posibles soluciones, como podrían ser:

- el incremento de la responsabilidad de los órganos sociales hacia las prácticas de gobernanza (la legislación de **Italia** representa un ejemplo a este respecto)
- la certificación de los informes de gobernanza (ya requerida por la legislación de **Portugal**)
- la existencia de un organismo externo que monitorice el cumplimiento del código (como propone el código AFEP/MEDEF de **Francia**)
- mayores exigencias de calidad para las explicaciones (propuestas en dicho código francés)



1.CÓDIGOS Y OTROS REGLAMENTOS QUE TRATAN CUESTIONES DE GOBERNANZA EMPRESARIAL

- La estructura de los códigos de gobernanza, muestra un nivel elevado de convergencia, pero un nivel de desarrollo diferente para cada tema tratado.
- Se constata, por ejemplo, que se da mayor importancia en los códigos europeos a algunas cuestiones como la remuneración de los miembros del consejo de administración y los comités del consejo de administración; y que los códigos de América del Sur muestran preferencia hacia temas como la resolución de las controversias y la transparencia.



1. CÓDIGOS Y OTROS REGLAMENTOS QUE TRATAN CUESTIONES DE GOBERNANZA EMPRESARIAL

- Dado que las empresas sujetas a estos códigos tienen características diferentes en términos de tamaño y de concentración de la propiedad, se encuentran iniciativas para adaptar los códigos de gobernanza a las sociedades pequeñas y medianas.
- Algunos estudios muestran que las diferentes características de estas entidades (principalmente ligadas a la naturaleza y la concentración de la propiedad) justifican preocupaciones y opciones diferentes en materia de gobernanza empresarial.



1. CÓDIGOS Y OTROS REGLAMENTOS QUE TRATAN CUESTIONES DE GOBERNANZA EMPRESARIAL

- **Francia**, que tiene un código de gobernanza adaptado a las sociedades cotizadas pequeñas y medianas, el *Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites* o código MiddleNext,
- **Colombia**, que cuenta con un código para las empresas cerradas, la *Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia*.



1. CÓDIGOS Y OTROS REGLAMENTOS QUE TRATAN CUESTIONES DE GOBERNANZA EMPRESARIAL

- Los *Lineamientos para un Código de Gobierno Corporativo para las PyME y empresas familiares*, documento publicado por la Corporación Andina de Fomento en 2011, que contiene la adaptación de las mejores prácticas de gobierno corporativo para las PYMES y empresas familiares.



1. CÓDIGOS Y OTROS REGLAMENTOS QUE TRATAN CUESTIONES DE GOBERNANZA EMPRESARIAL

- Un estudio realizado por el Institut Français de Gouvernement des Entreprises sobre las empresas que aplicaron el Código MiddleNext en 2012 destaca algunas características de estas empresas que explican su elección en materia de gobernanza:
- su estructura del capital se caracteriza por un accionariado muy concentrado, ampliamente dominado por un accionariado familiar o individual;
- tienen generalmente una estructura monista con un consejo de administración más pequeño y una presencia más reducida de los independientes,
- una mayor concentración del poder y un recurso limitado a los comités.



1.CÓDIGOS Y OTROS REGLAMENTOS QUE TRATAN CUESTIONES DE GOBERNANZA EMPRESARIAL

Los estudios concluyen que las sociedades cerradas están altamente expuestas a amenazas, como son:

- los conflictos entre temas familiares y empresariales,
- la concentración de poder en el fundador o accionista controlante,
- la ausencia de preparación para el cambio generacional,
- la existencia de recursos humanos sin competencias
- así como la ausencia de procedimientos formales.



1. CÓDIGOS Y OTROS REGLAMENTOS QUE TRATAN CUESTIONES DE GOBERNANZA EMPRESARIAL

Los códigos de gobernanza son instrumentos útiles en la promoción de buenas prácticas de gobernanza, pero la preferencia hacia las disposiciones obligatorias manifestada por las entidades de las jurisdicciones investigadas justifica la existencia de disposiciones imperativas para los estándares mínimos de gobernanza.



1. CÓDIGOS Y OTROS REGLAMENTOS QUE TRATAN CUESTIONES DE GOBERNANZA EMPRESARIAL

La crisis financiera ha conllevado cambios en las disposiciones relativas a la gobernanza de empresa en los países estudiados, aunque estos cambios no son necesariamente causados por la crisis en todas las situaciones.

Los encuestados identificaron cambios como :

- exigencias crecientes en materia de gobernanza y de transparencia para las sociedades cotizadas,
- mejor control del ejecutivo,
- incremento de los derechos de los accionistas en las sociedades cotizadas, nueva normativa relativa a la auditoría legal de cuentas
- demanda de información sobre la remuneración de los órganos de administración y vigilancia de las sociedades
- simplificación del marco legislativo para reducir los costes administrativos
- mayor control por parte del Estado



2.SISTEMAS DE GOBERNANZA

La segunda parte del cuestionario sirvió para analizar las peculiaridades nacionales de los sistemas de gobernanza empresarial.

Modelos de gobernanza utilizados en las jurisdicciones estudiadas

El análisis de los sistemas de gobernanza ha revelado que los principales modelos de gobernanza utilizados son

- el modelo monista,
- el modelo dualista vertical (con consejo de vigilancia y consejo de administración)
- y un modelo específico de tipo dualista horizontal, llamado “tradicional” o “latino” en algunos países (con un órgano de control nombrado por la asamblea general de accionistas).

La mayoría de las legislaciones permiten a las entidades escoger entre los diferentes sistemas de gobernanza. Los sistemas más utilizados en la práctica son el sistema monista y el sistema latino.



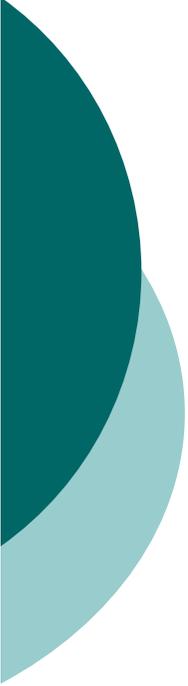
2.SISTEMAS DE GOBERNANZA

La existencia de órganos específicos de control ha sido identificada en **Argentina, Brasil, Italia, Portugal, Rumanía y Venezuela.**

- Las exigencias con relación a su nombramiento, los criterios de competencia y de independencia, el acceso a la información y sus responsabilidades son objeto de prescripciones legales.

Aunque se constatan algunas diferencias entre las disposiciones de las diferentes legislaciones sobre las características de estos órganos, podemos avanzar algunas ventajas de los mismos:

- independencia del consejo de administración,
- normas de competencia profesional obligatoria que permiten una realización efectiva de sus funciones,
- comunicación directa con la asamblea general de accionistas y sus atribuciones para proteger a los accionistas minoritarios.
- el acceso a la información con el fin de satisfacer sus responsabilidades de supervisión y la naturaleza proactiva de algunas investigaciones son otros beneficios de este mecanismo de control.



2.SISTEMAS DE GOBERNANZA

Algunas de estas ventajas han sido confirmadas por estudios empíricos llevados a cabo en Italia, Brasil y Portugal.

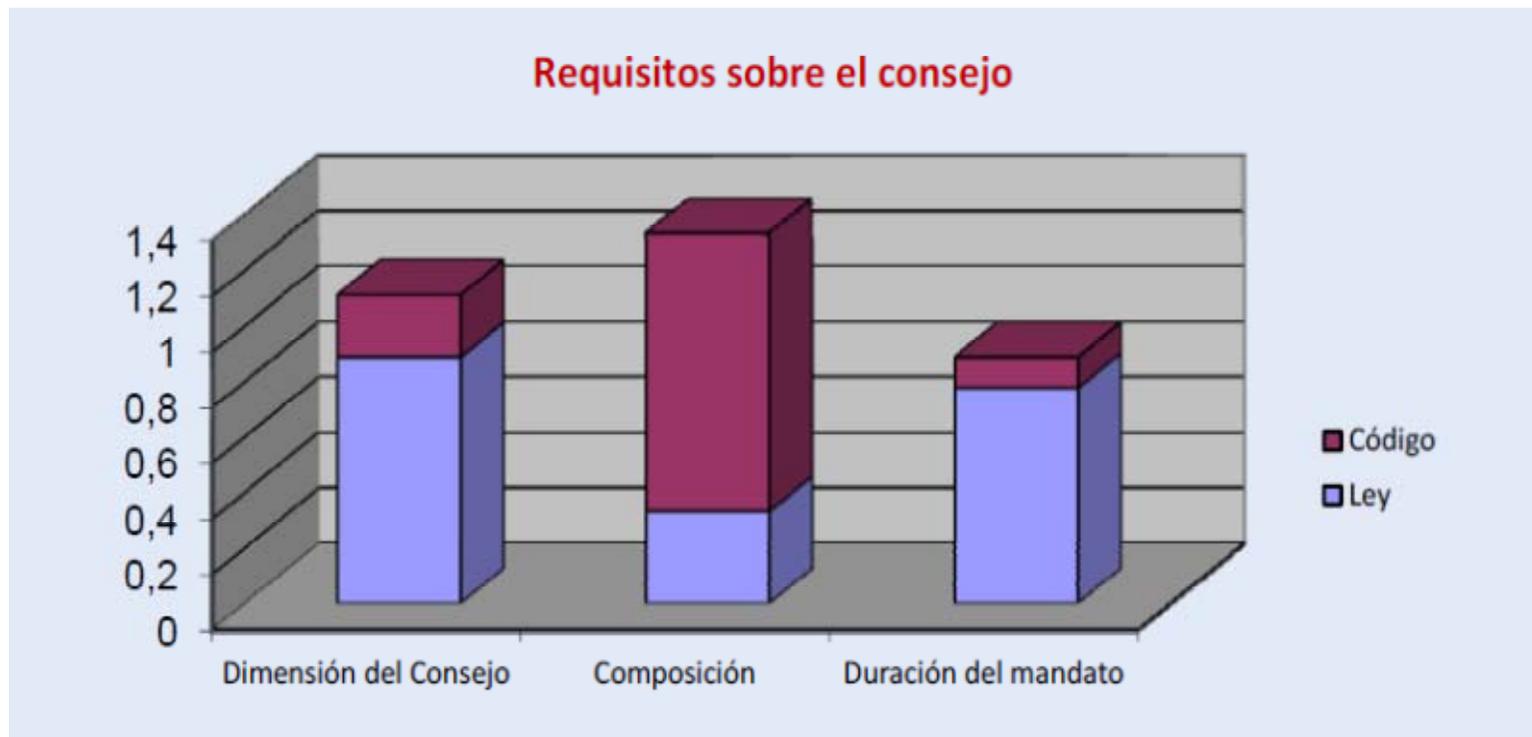
- En **Italia**, un estudio elaborado por el CNDC muestra que el “collegio sindacale” obligatorio ha reducido considerablemente el riesgo de insolvencia.
- En **Brasil**, una empresa puede optar entre tener un consejo fiscal permanente o tener un consejo fiscal temporal creado por demanda de los accionistas minoritarios que representan un 10% de las acciones ordinarias o un 5% de las acciones privilegiadas.

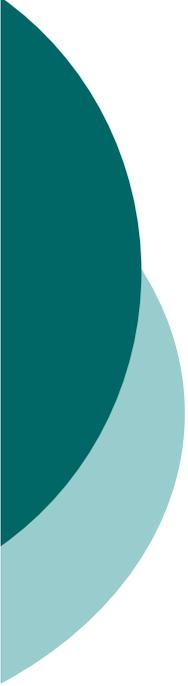


2.SISTEMAS DE GOBERNANZA

- Un estudio sobre las sociedades cotizadas en la Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&F Bovespa) destaca que aproximadamente el 40% de las sociedades optan por tener un consejo fiscal permanente. Sobre la interacción con el comité de auditoría, el código brasileño explica que mientras que el comité de auditoría es un órgano de control con funciones delegadas por la junta directiva, el consejo fiscal es un instrumento de control con atribuciones definidas directamente por los accionistas y, por ley, no se subordina a la junta directiva. Cuando funcionan ambos órganos, tienen que coordinar sus actividades.

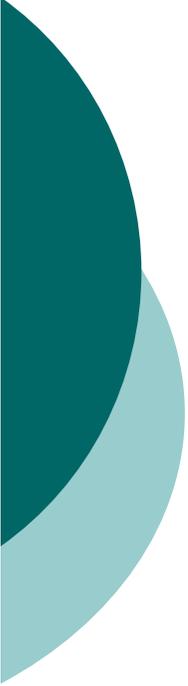
Disposiciones sobre el consejo de administración





Disposiciones sobre el consejo de administración

- Se observa que la composición del consejo (cantidad de miembros independientes y no ejecutivos) es menos reglamentada por la ley y más recomendada por los códigos (aplicables, en general, a las sociedades cotizadas mediante el principio de “cumplir o explicar”).
- Los criterios de evaluación de la independencia varían en las jurisdicciones estudiadas.
- Los estudios empíricos indican una tendencia de las empresas a cumplir con los criterios mínimos para los consejeros independientes



Disposiciones sobre el consejo de administración

- La importancia que se da actualmente a elementos relacionados con la competencia y con la diversidad.
- Los códigos de gobernanza contienen recomendaciones generales o específicas sobre las competencias requeridas.

Disposiciones sobre el consejo de administración





Disposiciones sobre el consejo de administración

- La separación de las funciones de presidente y de director ejecutivo es recomendada en general en las jurisdicciones estudiadas; salvo en **Argentina**, donde no está prevista.
- Las responsabilidades del consejo en la supervisión del sistema de control y de gestión de los riesgos se encuentran mejor desarrolladas en la legislación y el código de **Italia**.
- En **Francia**, el presidente del consejo prepara un informe sobre el control interno.
- La evaluación del consejo es recomendada por los códigos y su frecuencia suele ser anual.



Comités consultivos del consejo

- El consejo de administración puede crear comités consultivos, cuyo título no está estandarizado.
- El comité de auditoría es obligatorio para las sociedades cotizadas en todas las jurisdicciones de **Europa** (en virtud de la Directriz de 17 de mayo 2006) y en las jurisdicciones de **América de Sur**, exceptuando **Venezuela**.
- En todos los países, exceptuando **Portugal**, los miembros del comité de auditoría son designados por el consejo:



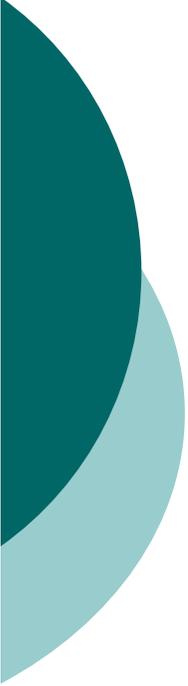
Comités consultivos del consejo

- En **Italia**, la legislación establece responsabilidades más específicas sobre la supervisión del control interno y de la gestión de los riesgos.
- En **Argentina** y **Brasil**, el comité de auditoría verifica el cumplimiento de las normas de conducta; y en Argentina tiene, además, atribuciones específicas en relación con los conflictos de interés.



Comités consultivos del consejo

- En **Argentina, Brasil, Colombia e Italia**, el comité de auditoría tiene responsabilidades específicas en los procedimientos de aprobación de las transacciones con partes relacionadas.



Comités consultivos del consejo

- Los estudios empíricos reflejan que, incluso en el caso de sociedades cotizadas, la recomendación de tener comités no es seguida por todas las sociedades.
- Incluso el comité de auditoría, que es obligatorio, no consta en todas las sociedades cotizadas.
- Aunque el consejo ejerce las responsabilidades de los comités de auditoría en algunas entidades, las legislaciones o incluso los códigos, con algunas excepciones, no contienen requisitos de calificación comparables a las exigencias del comité de auditoría.



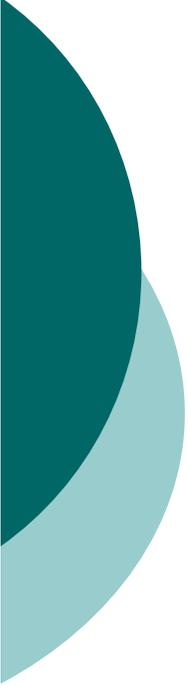
Mecanismos de participación de los empleados en la gobernanza empresarial

Sobre la participación de los salarizados en la gobernanza empresarial, la mayor representación la encontramos en la legislación de **Francia**, que prevé la inclusión en el consejo de administración de las sociedades cotizadas de los empleados que detienen más de un 3% del capital.



Mecanismos para la protección de los accionistas minoritarios

Las legislaciones de **Argentina, Brasil, Italia y Portugal** facilitan la representación de los accionistas minoritarios en el consejo de administración.



3. REQUISITOS LEGALES SOBRE EL MANTENIMIENTO DEL CAPITAL

Un reto para el régimen actual de mantenimiento del capital es representado por el conflicto de intereses entre acreedores y accionistas. A los acreedores, les interesa que la sociedad acumule el máximo de reservas y, por el contrario, los accionistas quieren maximizar su rendimiento del capital.



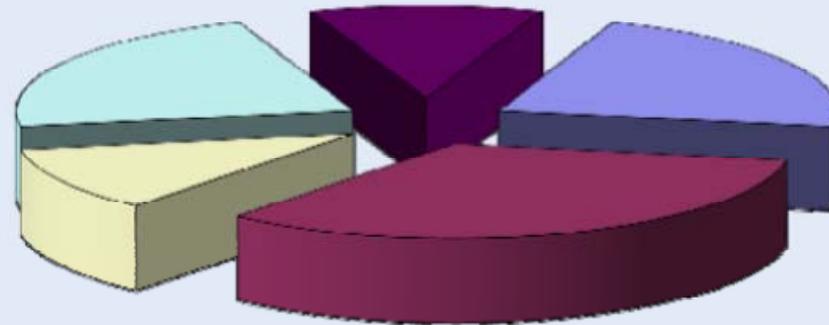
3.REQUISITOS LEGALES SOBRE EL MANTENIMIENTO DEL CAPITAL

- La aplicación de las NIIF en los estados financieros individuales complica aún más la situación.
- Los regímenes de mantenimiento del capital se basan en las cualidades del resultado contable.
- Las NIIF están orientadas hacia el inversor; mientras las exigencias de mantenimiento del capital, en la mayoría de las jurisdicciones, favorecen la protección de los acreedores.

3. REQUISITOS LEGALES SOBRE EL MANTENIMIENTO DEL CAPITAL

Aplicación de las NIIF en las situaciones individuales

- Las NIIF con ciertos ajustes son permitidas o requeridas para determinados estados financieros individuales (Argentina, Venezuela)
- Las NIIF son requeridas o permitidas para determinados estados financieros individuales (Italia, Rumanía, Portugal)
- Las NIIF no son permitidas en los estados financieros individuales (Francia)
- Normas nacionales altamente convergentes con las NIIF requeridas en los estados financieros individuales (Brasil, España)
- Plan de adopción de las NIIF en próximo futuro (Colombia)





3. REQUISITOS LEGALES SOBRE EL MANTENIMIENTO DEL CAPITAL

- Se han propuesto regímenes alternativos con controles adicionales sobre la liquidez y sobre los flujos de tesorería futuros (la llamada “prueba de solvencia”). Estos regímenes proponen una redefinición del “reparto de los beneficios” y una orientación hacia la solvencia de la empresa (definida como capacidad de pagar sus deudas en el curso normal de los negocios al vencer el plazo) y sobre el sobreendeudamiento.
- Se hace necesario seguir analizando, para ver si el sistema actual tiene que ser revisado



4. REQUISITOS REFERENTES A LA GOBERNANZA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

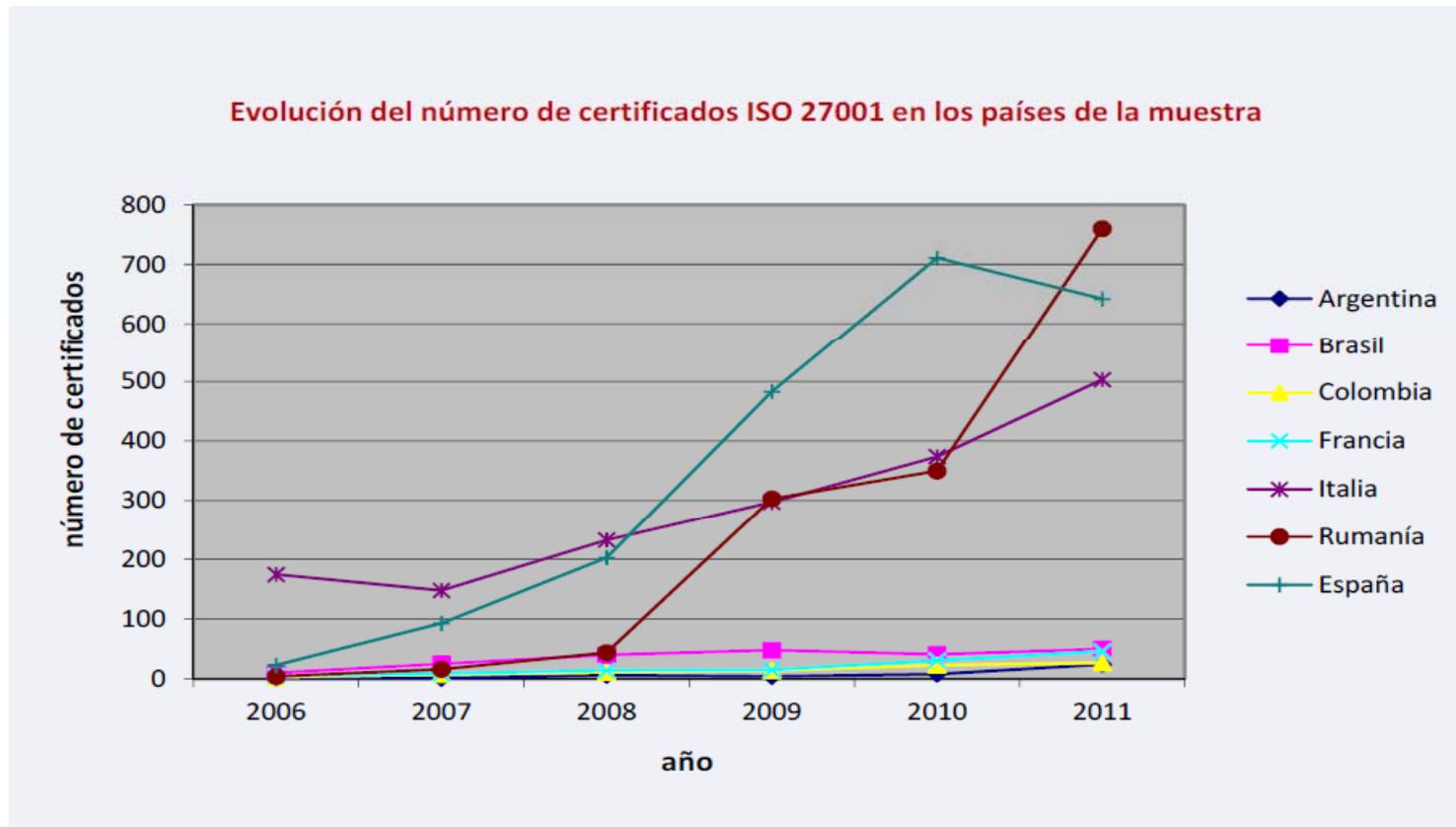
- La adopción de buenas prácticas de gobernanza de los sistemas de información debe ser una prioridad para las sociedades innovadoras capaces de atender a nuevas demandas y aprovechar nuevas oportunidades.



4. REQUISITOS REFERENTES A LA GOBERNANZA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

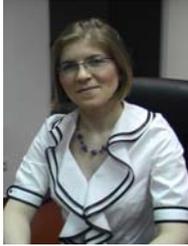
- La norma ISO 27001 es la más utilizada para la certificación de sistemas de gestión de la seguridad de la información en las jurisdicciones estudiadas. El mayor número de certificados se encuentra en **Rumanía, España e Italia.**

4. REQUISITOS REFERENTES A LA GOBERNANZA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN



Elaboración de datos para este Estudio, a partir de: http://www.iso.org/iso/database_iso_27001_iso_survey_2011.xls

CURRICULUM VITAE



MARIA MĂDĂLINA GÎRBINĂ

E-mail: mgirbina@cig.ase.ro

Fecha y lugar de nacimiento

31.08.1978 Rm. Vâlcea (Rumanía)

Educación

- Licenciada de la Facultad de Contabilidad de la Academia de Estudios Económicos en 2002
- Maestría en Decisión y Control en 2003
- Doctorado en Economía en 2010

Actividad profesional

- Profesora en el Departamento de Contabilidad Auditoria y Análisis Económico de la Academia de Estudios Económicos de Bucarest
- Asesora del Director del Instituto Nacional de Formación Continua del CECCAR
- Miembro del grupo de trabajo- Legislación fiscal y contable del CECCAR
- Representa el CECCAR en los Grupos de Trabajo de la Federación de Expertos Contables Europeos sobre cuestiones de Gobernanza empresarial, mercados de capitales y políticas de información empresarial
- Representa el CECCAR en el Grupo Trabajo del Consejo de la Contabilidad e Información Financiera en Rumania
- Especialista en Normas Internacionales de Información Financiera, autora de libros y materiales educativos, artículos técnicos y de investigación científica en este ámbito.
- Formadora del CECCAR en NIIF