

LA GOBERNABILIDAD ;UN PROBLEMA DE TODOS!

INTRODUCCIÓN

Diversos “escándalos corporativos” internacionales sucedidos durante diferentes tiempos dieron lugar a la importancia de la Gobernabilidad Corporativa, Como por ejemplo: el colapso de la actividad bancaria secundaria de los años 70 en el Reino Unido, el resquebrajamiento de las políticas de préstamos y ahorro de los E.E.U.U. en los años 80, intervenciones y quiebras en Cooperativas de Ahorro y Crédito, etc., lo que produce en cierta medida desconfianza hacia estas organizaciones. Sucesos como los señalados, tuvieron un común denominador corporativo importante, pues a menudo fueron resultado de la incompetencia, el fraude, y el abuso, consecuentemente se cuestiona la existencia de conflictos de intereses entre principales y empleados por los comportamientos oportunistas motivados por intereses individuales, consiguientemente, estos hechos muestran en términos contables, porque la transparencia es necesaria.

Por lo tanto, la Gobernabilidad Corporativa emerge actualmente como disciplina autónoma siendo reconocido la importancia de este tema a nivel mundial, más aun en los últimos años en el que se hace más notable la necesidad de disponer de un “buen gobierno corporativo” teniendo en cuenta las relaciones entre los administradores, propietarios y más recientemente, la sociedad en general, como requisito indispensable para lograr un buen desempeño de la organización. El gobierno corporativo se convierte en un indicador clave de la buena gestión empresarial que fortalece los sistemas de gestión, control y administración de las empresas, haciéndolos más transparentes, eficientes y democráticos.

No existe un único modelo universal de lo que es percibido como el “buen gobierno” de las empresas o instituciones, cada país e inclusive región tiene su propia cultura organizacional, así como particularidades y preferencias originales, de igual manera, cada organismo (ente) tiene su propia peculiaridad, historia, cultura, objetivos y etapa de conocimiento en el ciclo económico, del mismo modo, cuenta con diferentes formas jurídicas de organización, como por ejemplo: empresas públicas, sociedades colectivas, cooperativas, sociedades anónimas, empresas mixtas, etc., estas peculiaridades, pueden llevar a diferentes conclusiones en cuanto a las normas que las debe regir para un buen Gobierno Corporativo.

De todas las diversidades enunciadas, se puede enfocar un calificativo habitual: el convencimiento de la importancia de un “buen gobierno”, traducido en su necesidad y que beneficia en diversas formas, es así, que en los últimos tiempos se hace más trascendental el requerimiento de contar con una “buena gobernabilidad” en las instituciones de todo el mundo, independientemente de su forma jurídica, de su tamaño, de su actividad comercial y de su ubicación geográfica. El buen desempeño empresarial es la pretensión primordial de las prácticas de buen gobierno, teniendo en cuenta las relaciones entre sus administradores, propietarios y la sociedad en general, buscando la eficiencia de estas estructuras y asegurando la estabilidad de las organizaciones.

Sin lugar a duda, nuestro país Bolivia no es ajeno a esta problemática en los diferentes ámbitos de las instituciones del sector privado así como del público, como por ejemplo entre los privados se puede syndicar: las cooperativas, las mutuales, etc., que por su carácter democrático de funcionamiento y al contar con actividades complejas son susceptibles de fallas en su gobernabilidad. En el sector público se pueden mencionar: las Gobernaciones, Municipalidades, Universidades, etc., en los dos primeros, por la forma de organización de las máximas autoridades (Asambleas Departamentales y Concejos Municipales), se advierte la lucha de poderes políticos, consecuentemente sectarios y no responden eficazmente al conjunto de intereses de la sociedad, por lo tanto presentan significativos problemas de gobernabilidad.

Las Universidades del Sistema Boliviano y particularmente nuestra Universidad Tomás Frías, presenta serios problemas de gobernabilidad, el cual se advierte en la falta de asistencia a las sesiones del Honorable Concejo Universitario por parte de alguno de los sectores que forman el cogobierno o como actualmente ocurre dobles representaciones del sector estudiantil y así, estas acciones similares se traducen en las facultades y unidades académicas, consecuentemente en constantes bloqueos del edificio administrativo así como de las unidades académicas y perjuicios en el desarrollo normal de las actividades de la universidad.

Conscientes de la importancia de esta materia, el presente artículo pretende generar inquietudes para la elaboración de un Manual de Gobernabilidad que coadyuve a las instituciones de nuestro entorno a minimizar los riesgos de gobernabilidad y a tornar eficientes sus actividades, para el efecto se explica los conceptos, contexto mundial, importancia y objetivos, para una implementación efectiva de este enfoque en las instituciones, así mismo

proporcionar un esquema que sirva como guía para la elaboración de este Manual de Gobernabilidad a su medida.

DEFINICIONES

La conceptualización de Gobernabilidad tiene una indicación universal, pero está estrechamente ligado a lo institucional (empresa), porque la Gobernabilidad actúa sobre este, así mismo, trata de estructurar adecuadamente las relaciones entre los diferentes actores de las instituciones, tanto internos como externos. A continuación se presentan algunas definiciones para una mejor comprensión de lo que es la Gobernabilidad Corporativa.

Gobierno Corporativo es la facultad de compartir la responsabilidad de la administración y de la toma de decisión importante de una compañía frente a la potenciación de su recurso humano, la investigación, la misión, y al presupuesto¹.

Gobernabilidad Corporativa es el sistema por el cual las entidades del sector público y el sector privado son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y de las responsabilidades entre los diversos actores de la empresa, como por ejemplo, la Junta o Consejo de Administradores, Presidente y Directores, accionistas y otros terceros aportantes de recursos².

La definición más restricta del gobierno corporativo se refiere a la forma mediante la cual una empresa protege los intereses de accionistas y de otros deudores. Los principios hacen énfasis en la protección a los accionistas minoritarios puesto que los accionistas grandes no requieren generalmente protección. En un sentido más amplio, se refiere a la responsabilidad de la gerencia, incluyendo directores (administradores y miembros de juntas directivas), ante los accionistas y ante otros deudores³.

Gobierno Corporativo, es el sistema interno de una empresa mediante el cual se establecen las directrices que deben regir su ejercicio. El Gobierno Corporativo busca la transparencia, objetividad y equidad en el trato de los socios y accionistas de una empresa, la gestión de su

¹ Universidad de Maryland (USM)

² Organización Económica Para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE)

³ University of New South Wales School of Economics

junta directiva, y la responsabilidad frente a los terceros aportantes de recursos. La Gobernabilidad Corporativa responde a la voluntad autónoma de la persona jurídica, de establecer estos principios para ser más competitiva y dar garantías a todos los grupos de interés⁴.

De las definiciones anteriores se puede resumir los siguientes aspectos fundamentales:

- a) Medio a través del cual los financiadores garantizan el rendimiento de sus inversiones.
- b) Mecanismo que previene o corrige los posibles conflictos de interés.
- c) Mecanismo a través del cual los inversores externos se protegen contra la expropiación de los internos.
- d) Sistema de derechos y obligaciones de los actores de la institución.

A través de la conjunción de todos estos aspectos la Gobernabilidad pretende solucionar problemas de mayorazgo y control, convirtiéndose en un instrumento para cubrir las necesidades de todos los grupos de interés de la institución y en los tiempos actuales a asumir responsabilidades sociales por parte de la empresa.

CONTEXTO MUNDIAL

La aplicación sistemática de las iniciativas legislativas han generado una cultura de la transparencia en los negocios y de la gerencia proba de las sociedades, cuyos resultados se traducen en la captación de nuevos y mejores recursos humanos y financieros y en el mejoramiento de las condiciones de aquellas, para incursionar con mayor éxito en el mercado internacional, motivando el consumo de sus bienes y servicios, constituyéndose en una excelente carta de presentación ante los órganos de vigilancia y control.

Esto ha conducido igualmente a la reestructuración del papel de las fusiones y absorciones, a la promoción del mercado de capitales y la ampliación del espectro y rol que juegan los terceros aportantes de recursos tales como empleados, consumidores y proveedores entre otros. El mundo de hoy ha generado sus propios desafíos en torno al gobierno corporativo, en Rusia un porcentaje significativo de los beneficios de una compañía petrolera fue decretado

⁴Corporate Governance Project

como dividendo de su accionista mayoritario, dejando a la compañía con deudas incalculables frente a sus acreedores, empleados, y el estado.

En la República Checa millones de accionistas minoritarios pidieron sus inversiones como resultado de la decisión de algunos aportantes de despojar a las compañías privatizadas de sus activos. La erupción masiva de crisis en Asia del este y otras regiones, han demostrado cómo las dificultades macroeconómicas se pueden exacerbar por la inseguridad jurídica de un sistema y la debilidad o falta de técnica de los organismos reguladores, pues se profieren normas contrarias a los estándares internacionales de auditoría, contabilidad y transparencia, propiciando precarias prácticas de la banca, un mercados de capitales completamente desregularizado, y un abandono de la verdadera misión de las juntas directivas corporativas, fomentando el desconocimiento de los derechos de los inversores.

Escándalos corporativos sobre todo en los EE.UU mostraron la necesidad de atacar problemas tales como:

- Falta de separación de funciones.
- Múltiples conflictos de interés
- Remuneraciones excesivas y con incentivos contra productores (por ejemplo generar ganancias contables de corto plazo)
- Información insuficiente a los accionistas (y otros) gremios de control
- Auditoría dependiente
- Control interno no lo suficientemente fuerte
- Reglas de contabilidad demasiado complejas (facilitando contabilidad fraudulenta)
- Responsabilidades (civiles y penales) no claramente establecidos
- Analistas de firmas de inversión y de empresas calificadoras dependientes, entre otros.

Es así que existe la necesidad de realizar los esfuerzos necesarios por parte de las organizaciones para mejorar el clima de inversión en diferentes países del mundo, puede decirse que este es el momento de auge de la “Gobernabilidad”, porque se desata una fiebre entre las comunidades empresariales de diferentes países por este tema, que se une a una amplia discusión en busca de soluciones que perduren en el tiempo. Como por ejemplo, se puede advertir en los dueños del capital de una empresa, como inversionistas expuestos a riesgos

relativamente mayores que los otros inversionistas y grupos de interés de la sociedad, deben tener sus derechos de propiedad adecuadamente protegidos, sus derechos sobre las utilidades estipulados nítidamente, y sus derechos a votar en las asambleas de accionistas y de elegir las juntas directivas garantizados efectivamente.

La presencia de conflictos de interés en las instituciones forma parte de las variables que hay que gestionar, todo accionista debe contar con la posibilidad de obtener reparación efectiva por la violación de sus derechos, consecuentemente, el marco del gobierno de las instituciones debe reconocer los derechos de los grupos de interés social estipulados por ley y alentar una cooperación activa entre las sociedades y esas entidades en la creación de riqueza, empleo y lograr que las empresas sean financieramente sólidas, así como también el marco del gobierno debe asegurar que se presente la información de manera precisa y de modo regular acerca de todas las cuestiones materiales (importantes) referentes a la institución, incluidos los resultados, la situación financiera, la propiedad y el gobierno corporativo.

GLOBALIZACIÓN Y GOBIERNO CORPORATIVO

A menudo los países denominados en vías de desarrollo (emergentes), se preguntan del ¿por qué la debilidad de sus mercados de capital?, con seguridad las razones son múltiples y muy complejas, pero sin duda una de ellas, son los problemas de gobernabilidad de la gran mayoría de las instituciones, por lo que la segunda mitad de los años 90 se caracterizó por la necesidad de mejorar la Gobernabilidad de las instituciones, pero resultaron ser más bien en los países industrializados (sobre todo los Estados Unidos) en los que más necesidad hay de reformar urgentemente (Enron, WorldCom, etc.).

América Latina, igual que otras regiones en vías de desarrollo, es una región con permanente necesidad de atraer capital para cubrir un déficit estructural de cuenta corriente, justificado por la mayor productividad de capital en estos países (comparado con el mundo industrializado).

Para atraer permanentemente capital del resto del mundo, los países latinoamericanos se encuentran en plena competencia con otras regiones en el mercado internacional de capitales y la eficiente Gobernabilidad de las instituciones es un factor importante en esta competencia, es decir, es el Gobierno Corporativo de un país (de una Bolsa de Valores, de una empresa individual), el que logra mejorar la posición para atraer capital tanto en la forma de acciones como de bonos o deuda subordinada (menor costo de refinanciamiento).

OBJETIVOS DE LA GOBERNABILIDAD

Los objetivos de una buena “Gobernabilidad Institucional” son múltiples y pueden variar de acuerdo a las características y naturaleza de cada organización, a continuación se enumeran algunos objetivos que deben ser comunes en cualquiera de las instituciones:

- Atraer inversiones.
- Asegurar el buen manejo y administración, especialmente de aquellas que emiten títulos en el mercado público de valores o que manejan recursos públicos.
- Proteger los derechos de los inversionistas y otros grupos de interés.
- Fomentar la confianza en los usuarios.
- Promover la competitividad.

RAZONES PARA IMPLEMENTAR UN MANUAL DE GOBERNABILIDAD

Algunos antecedentes contribuyen a establecer con claridad las razones fundamentales que crean la necesidad de generar prácticas administrativas que trasciendan las normas legales y estatutarias en las instituciones, como por ejemplo: “a la incertidumbre humana que siempre ha coexistido en el tiempo como resultado de hechos de la naturaleza, se ha sumado el temor y la ansiedad que nace de la conducta reprochable de los responsables de la gestión en grandes organizaciones nacionales y multinacionales, cuya consecuencia se ha visto reflejada en pérdidas patrimoniales de personas y empresas con un notorio detrimento de la confianza pública en las personas, en las instituciones y en los gobiernos.

Las relaciones sociales han sido la causa de la creación de nuevas estructuras, por lo que unos y otros, depositan, manejan y administran recursos amparados en el concepto de la confianza, la capacidad y la responsabilidad, el medio ambiente con todas sus variables positivas y negativas generalmente condicionadas al comportamiento humano, ejerce una fuerte influencia en todos los sistemas y los caracterizan con unas semblanzas propias susceptibles de ser permeadas dentro de un alto grado de sensibilidad. Los riesgos aumentan y cada vez más adquiere mayor importancia la capacidad de percibir los riesgos, administrarlos y neutralizarlos y generalmente el concepto de riesgo es una expresión de la contingencia natural por las relaciones sociales que existen y la confianza como elemento esencial de esas relaciones.

Otras razones importantes para la implementación de un Manual de Gobernabilidad, es la falta de inversionistas grandes, ya que lleva a la posibilidad de una carencia de control verdadero de la institución, ya que una quiebra no resultaría lo suficientemente dolorosa para cada uno de los co -propietarios. La ausencia de manuales y procedimientos claramente establecidos intensifican este problema, y que el salario de funcionarios claves en muchos casos es insuficiente.

El bienestar social depende de la solidez de las instituciones y del grado de responsabilidad en que los diferentes actores privados administran los recursos propios y de la comunidad donde actúan, consecuentemente, las prácticas de buen gobierno surgen para fortalecer de una forma natural las relaciones sociales, y disminuir el riesgo que surge por las estructuras creadas como resultados de la existencia de la vida social.

Por lo tanto, un Manual de Gobernabilidad está dirigido a responder positivamente a estas dificultades fortaleciendo los sistemas de gestión, control y administración de las instituciones, constituyéndose en un instrumento de gestión de las relaciones entre socios o asociados, directivos, funcionarios y usuarios en general, así como en un conjunto de recomendaciones acerca de la apropiada estructura de los órganos de gobierno y del adecuado comportamiento de los miembros de esos órganos. No obstante, puede ser utilizado de guía para mejorar la transparencia y eficiencia de las operaciones y generar un ambiente de confianza en todos los grupos de interés.

MANUAL DE GONERNABILIDAD

Existen varias guías, modelos y recomendaciones en cuanto a los instrumentos de gestión que pueden coadyuvar a una “buena gobernabilidad” de las instituciones, considero que un Manual de Gobernabilidad es el documento que reúne con mayor amplitud todos los aspectos a ser incluidos para una buena gobernabilidad corporativa. Un Manual de Gobernabilidad puede ser definido como un conjunto de recomendaciones que mejoran el comportamiento de las instituciones a la transparencia informativa, composición y funcionamiento de los órganos de gobierno y relación con los distintos grupos de interés, cuyo objetivo será dictar las directrices para instaurar un determinado modelo de una buena gobernabilidad. La gráfica siguiente resume los aspectos más fundamentales que debe componer un Manual de Gobernabilidad, independientemente de las particularidades de cada institución:



1. **Consideraciones Generales:** En este grupo se hace referencia a la definición del manual de gobernabilidad, los objetivos del manual, los principios de la gobernabilidad, el marco Legal sobre el cual se desenvuelve la institución, así como las políticas administrativas principales en cuanto al gobierno corporativo, como ser: la identidad institucional, las prohibiciones, los valores individuales e institucionales y la cultura organizacional.
2. **Grupos de Interés:** Con el propósito de facilitar las relaciones, se deben identificar con precisión a la comunidad ubicada en la zona de influencia de la institución, como por ejemplo: los consumidores de los bienes y/o servicios que oferta la institución; los proveedores de bienes y/o servicios para el desenvolvimiento de las actividades; los organismos de supervisión, de control y vigilancia del Estado; los competidores; los empleados de la institución y la comunidad.
3. **Responsabilidad Social:** La institución debe adoptar mecanismos que le permita responder a las exigencias de los procesos de globalización, de conservación del medio ambiente y en general contribuir a la calidad de vida de la sociedad en su conjunto, para tal efecto debe considerar lo siguiente: políticas ambientales, protección de la propiedad intelectual, políticas contra la corrupción, políticas de educación, políticas de inversión social, así como la información transmitida responda a los más altos estándares de calidad: integridad, confidencialidad, mensurabilidad, etc.

4. **Estructura Administrativa:** Este grupo que se convierte en uno de los principales del Manual de Gobernabilidad, debido a que se define la estructura misma de la gobernabilidad de la institución, por lo tanto se debe identificar con exactitud lo siguiente: el máximo órgano de autoridad; la instancia de la dirección superior sobre la cual está cargo las operaciones económicas, financieras, administrativas y sociales, así como la fijación de políticas y el establecimiento de reglamentos para el progreso de la institución; comités de riesgos auditoria, etc.; requisitos y procedimientos de postulación y selección; identificar las funciones, prohibiciones, periodicidad de reuniones, etc.
5. **Control y Supervisión:** Se debe hacer referencia a los aspectos más sobresalientes en cuanto al diseño de sistema de control interno, para América Latina se toma como base el informe COSO; definir con claridad los mecanismos de postulación y contratación del control externo; del mismo modo, se debe identificar con precisión los órganos de supervisión de las actividades de la institución.

El Manual de Gobernabilidad, debe representar el modelo de organización definido para administrar el correcto control de los riesgos de la institución, por otra parte, las orientaciones que se previenen en el Manual de Gobernabilidad, deben permitir un grado de flexibilidad, capacidad de innovación, de imaginación y, por tanto, de responsabilidad social, es decir, la flexibilidad debe darse en dos sentidos: hacia el exterior, en los aportes de la institución al entorno social y hacia el interior, en la administración eficiente de los costos de operación y el mejoramiento continuo y sostenido del mismo.

CONCLUSIÓN

En primer instancia el tema de gobernabilidad debería ser objeto de aplicación y análisis por parte de organizaciones gubernamentales, que tienen como propósito el manejo de componentes económicos y de estabilidad social de las regiones, en tal sentido, estas prácticas de buen gobierno deberían fortalecer de forma natural las relaciones sociales, y disminuir el riesgo que surge por las estructuras creadas como resultados de la existencia de la vida social. Las nuevas Leyes emitidas por el gobierno central de nuestro país, reclaman y exigen un modelo de gestión empresarial que tome en consideración las implicaciones sociales y medioambientales de sus actuaciones, además de considerar los intereses de sus grupos de interés.

Los cambios que atraviesa la sociedad en general, dejan de la lado el modelo de la empresa tradicional, donde el objetivo era la creación de valor para los propietarios, accionistas, etc., y toma énfasis el modelo socioeconómico que pone de manifiesto la importancia de la “Responsabilidad Social Corporativa”, según el cuál, el objetivo último de la empresa es crear valor para la sociedad en su conjunto, es decir, se dirige hacia un modelo socialmente responsable, el cual amplía el propósito de la organización a satisfacer los intereses del conjunto de los actores de la misma.

Por último un Manual de Gobernabilidad no pretende ser un sustituto en la toma de decisiones; tampoco un catálogo donde se pueden descubrir las respuestas a todos los problemas de posible ocurrencia relacional; ni penaliza en los ámbitos donde el derecho no puede hacerlo, es menester precisar que un Manual de Gobernabilidad se convierte en el espíritu y la brújula que orienta los actos de una determinada institución, informa e instruye sobre la forma como deben actuarse y tomarse decisiones legales, transparentes y prudentes. En otras palabras consagra los medios legítimos de actuación en la colectividad de la organización, convirtiéndose en marco de referencia común que define la personalidad y carácter, a través de su contenido con criterios de orientación general de la acción empresarial y orienta las normas que definen, para el presente y futuro, así como la coordinación dentro y fuera de ella.

Por: Neil Alfaro Soliz

BIVLIOGRAÍA

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA (AECA) *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: Comisión de responsabilidad social corporativa, AECA, 2004. 84 p. ISBN: 978-84-89959-70-5.

AZOFRA VALENZUELA, V. Y SANTAMARÍA MARISCAL, M. Gobierno y eficiencia de las cajas de ahorros españolas. *Universia Business Review*, segundo trimestre, 2002, p. 48-59.

CHAVES AVILA, R. Gobierno y democracia en la economía social. *Mediterráneo Económico*, nº 6, 2004, p. 35-52

COQUE MARTÍNEZ, J. De la eficiencia cooperativa: El gobierno participativo bajo una perspectiva sistémica. *Acciones e Investigaciones Sociales*, V. 18, 2003, p. 67-87.

ESPAÑA. COMISIÓN ESPECIAL PARA EL FOMENTO DE LA TRANSPARENCIA Y LA SEGURIDAD EN LOS MERCADOS FINANCIEROS Y LAS SOCIEDADES COTIZADAS (Informe Aldama). *Informe de la comisión especial para el fomento de la transparencia y la seguridad en los mercados y en las sociedades cotizadas*. Madrid, 2003.

ESPAÑA. GRUPO ESPECIAL DE TRABAJO SOBRE BUEN GOBIERNO DE LAS SOCIEDADES COTIZADAS (Informe Conthe). *Informe del grupo especial de trabajo sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas*. Madrid, 2006.

GARCÍA SOTO, M.G. *El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidencia en las cajas de ahorros españolas*. Edición electrónica: Eumed, Tesis Doctoral, 2003. Disponible en Internet: <http://www.eumed.net/tesis/mggs/index.htm>. ISBN: 84-689-3571-9

OECD. Principios de Gobierno Corporativo. Paris: OECD Publications, 2004.

PENDÁS DÍAZ, B. (Dir.) y OTROS. *Manual de derecho cooperativo: adaptado a la Ley 3/1987, de 2 de abril, General de Cooperativas*. Madrid: Editorial Praxis, S.A, 1987.

5º CONGRESO LATINOAMERICANO DE AUDITORIA Y CONTADURIA PÚBLICA. *Realizado en la ciudad de Cochabamba Bolivia, 18, 19 y 20 de mayo 2011*.

INTERNET

www.dgrv.org