

Reunión de la Red Latinoamericana sobre Gobierno Corporativo de Empresas de Propiedad del Estado 2012

11-12 de Octubre de 2012 Doubletree El Pardo by Hilton Hotel

Lima, Perú

Antecedentes

La OECD y la CAF – Banco de Desarrollo de América Latina, co-organizaron esta segunda reunión de la Red Latinoamericana sobre Gobierno Corporativo de Empresas de Propiedad del Estado (la Red) con el apoyo del Gobierno Español, y con la Corporación Fonafe del Perú como anfitrión.

El objetivo de la Red es realzar el gobierno de las EPE en Latinoamérica a través de un cambio constante de experiencias y conocimiento sobre las políticas de gobierno, prácticas y reformas de las EPE, usando las Directivas del OECD sobre el Gobierno Corporativo de Empresas de Propiedad del Estado como el marco conceptual principal para discusión.

En la reunión de este año destacó la activa participación de los 116 participantes registrados de 15 países de Latino América, países miembros de la OECD y del así como de la región Asia-Pacífico. De Latinoamérica estuvieron representados Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú y Uruguay, así como funcionarios de CAF y el BID. Nueva Zelandia, Noruega España Turquía, Estados Unidos, el Banco Asiático de Desarrollo, el FMI, Banco Mundial y la OECD también estuvieron representados.

Éste documento presenta un breve Registro Resumen de los puntos principales planteados en cada una de las presentaciones hechas durante la reunión.

11 de octubre de 2012

Día 1

Comentarios de Bienvenida

Laura Calderón, Viceministra del Ministerio de Economía y Finanzas, Perú

En sus palabras de bienvenida, la Viceministra Calderón indicó que el Ministerio de Economía y Finanzas de Perú está evaluando los diferentes mecanismos para listar a las empresas en la bolsa de valores con el objetivo de reducir la brecha en infraestructura y mejorar los servicios que éstas ofrecen. Adicionalmente agregó que la inclusión de las empresas en la bolsa impulsará la adopción de mejores prácticas de gobierno corporativo, que permitan generar mayores estándares de transparencia y gestión empresarial. Concluyó elogiando la oportunidad de dar a conocer las experiencias de otros países en buenas prácticas de gobierno corporativo y agradeció la iniciativa de la OECD y CAF, así como el apoyo de FONAFE en la realización del encuentro.

Miguel Mora, Miembro del Comité de Gobierno Corporativo de la OECD y Consultor Senior, Ministerio Español de Economía y Competitividad

El Sr. Mora destacó que en la segunda edición se ha empezado a cumplir los objetivos establecidos en la primera reunión ya que, actualmente, la red está conformada por 15 países mientras que el año pasado superaba por poco la mitad de esa cifra, lo que demuestra la importancia de este tema en cada país y el interés de otras regiones, incluso fuera de América Latina. Hizo énfasis en la eficacia que deben tener las normativas y lineamientos de gobierno corporativo en las empresas de capital mayoritariamente del Estado, tomando en cuenta que los directivos son, normalmente, funcionarios públicos lo cual no debe implicar un sesgo político específico en la toma de decisiones. Finalmente, agradeció el apoyo de FONAFE, así como al Gobierno de España, a CAF y a la OECD por la realización del segundo encuentro de la Red.

Eleonora Silva, Directora Representante en Perú, CAF

CAF está comprometida con el desarrollo sostenible y la integración regional destacó inicialmente la Sra. Silva. Puntualizó que desde 2004, CAF está apoyando las mejores prácticas de gobierno corporativo a través de la elaboración de lineamientos, estudios de mejores prácticas además de intervenciones para la adopción de mejores prácticas y la realización de eventos como la Red Latinoamericana de Gobierno Corporativo para EPE. Las empresas públicas están creadas bajo un tratamiento jurídico diferentes a las empresas privadas, por esto es que CAF une esfuerzos para fomentar la eficiencia, equidad y transparencia a través de buenas prácticas de gobierno corporativo. En el 2008 se empezó a adaptar los lineamientos a las EPE, permitiendo apoyar a 10 empresas en la región que obtuvieron resultados positivos. Finalizó sus palabras comentando que el objetivo de la Red es intercambiar conocimientos y experiencias sobre las buenas prácticas de gobierno corporativo, apoyados con los lineamientos establecidos por CAF y la OECD.

Sesión 1: Paisaje de Gobierno en Latinoamérica: Tendencias en Mecanismos de Propiedad

La discusión en ésta sesión estará basada en una encuesta de países Latinoamericanos que ofrecerá una percepción de como los distintos países en Latinoamérica y OECD ejercen la propiedad (centralizada, coordinada o descentralizada), grado y tipos de EPEs en diferentes países y como son definidas, y los diferentes requisitos de propiedad asociados con diferentes tipos de EPEs (listadas, orientadas comercialmente, orientadas socialmente o por las políticas públicas, etc.).

Moderador: Sr. Titto Almora, CEO, FONAFE, Perú

Ponentes:

Daniel Blume, Analista Político Senior, OECD

El Sr. Blume en su presentación describió los principales resultados de la encuesta sobre “Ownership Oversight and Board Practices for Latin American State-Owned Enterprises”,

realizada por la OECD, a 7 países de América Latina. En dicho estudio se revela que América Latina se comporta muy similar a las tendencias de los países de la OECD, con un creciente número de países adoptando o considerando modelos centralizados o mecanismos coordinados para implementar mejoras en el gobierno corporativo de las EPE. Destacó que Perú y Chile poseen EPE bajo la propiedad de organismos centrales, mientras que Argentina, Colombia y México adoptan un modelo descentralizado, y Brasil y Ecuador adquieren un modelo híbrido. Adicionalmente, sugirió que el tratamiento en gobierno corporativo podría diferenciarse según la naturaleza de la EPE, ya sean empresas orientadas a los servicios públicos y objetivos de políticas públicas u objetivos comerciales, sin dejar de lado las que tienen objetivos mixtos. El Sr. Blume concluyó con varias interrogantes para los asistentes, las cuales incluyen los principales retos para la adopción de los modelos centralizados y descentralizados, así como las estrategias más efectivas para implementar las mejores prácticas de gobierno corporativo en EPE.

Titto Almora, CEO, Corporación Fonafe, Perú

Siguiendo los comentarios de la Viceministra, el Sr. Almora comentó los esfuerzos que realiza FONAFE para fortalecer los mecanismos para listar a las EPE en las bolsas de valores, con el objetivo de mejorar sus prácticas de gobierno corporativo y generar disciplina de mercado para luego, en la medida de la preparación, dichas empresas puedan cotizar en la bolsa. Adicionalmente, ofreció detalles relevantes sobre cómo FONAFE ha fortalecido su gobierno corporativo para ser ejemplo a las 35 EPE pertenecientes a la Corporación (de las cuales ya 10 están listadas en la Bolsa de Valores de Lima). Esto lo ha venido realizando a través de una mejora en sus procesos de administrativos, control interno y gestión por competencias, así como la posibilidad de la inclusión de capital privado y un directorio con miembros independientes en las empresas que se encuentran dentro del ámbito de FONAFE.

Luis Eduardo Arango, Ministerio de Finanzas y Crédito Público, Colombia

El Sr. Arango puntualizó al inicio de su presentación que listar a las empresas en las bolsas de valores ha incentivado a mejorar las prácticas de gobierno corporativo. Aportó a la discusión la posición de Colombia en cuanto a la propiedad accionaria, la cual está dispersa en los órganos del Estado, ya que no sólo el gobierno es accionista sino los organismos que dependen del Estado a su vez poseen acciones en empresas; generando mayor complejidad para determinar la estructura de los directorios. Adicionó que se ha evidenciado que no es únicamente el directorio el que influye en las buenas prácticas de gobierno corporativo sino también la alta gerencia. En estos casos, los miembros del directorio no son totalmente independientes. Finalizó aclarando que es importante determinar el objetivo de la empresa, así como el tipo de administración que debe tener, ya sea centralizada, descentralizada o dual para lograr alinear a la empresa con el rol del Estado.

Zehra Sahin Ilkorkor, Especialista Senior del Ministerio de Hacienda, Dirección General de EPEs de la Tesorería de Turquía

La Srta. Sahin expuso el caso de Turquía, en el cual las EPE funcionan bajo el sistema dual donde el gobierno es el propietario de las empresas pero el directorio está conformado por representantes del Tesoro y del sector ministerial. Los roles están divididos claramente, el Tesoro plantea los objetivos financieros, reporta el desempeño de la EPE al ministerio del sector al que pertenece, además hace las transferencias de capital. El sector ministerial se encarga de garantizar el cumplimiento de los objetivos de políticas públicas e impacto en su sector, además tiene la mayoría en el directorio. Sin embargo, explicó que no hay una separación clara entre la gerencia y el directorio ya que, a pesar de que la empresa está designada para ser autónoma, en la práctica los miembros deben seguir las directrices del ministerio, en vista de que no hay auditoría en la relación del ministerio con el directorio de la EPE. Finalmente, aclaró que el mayor desafío que existe en Turquía es encontrar un equilibrio entre las agencias propietarias, el tesoro y el ministerio, ya que pueden existir conflictos de interés que podrían originar una gran dificultad para alcanzar los objetivos de la EPE. Concluyó comentando que en 2003 se inició la actualización de normativas y leyes para la administración de EPE pero no se ha podido promulgar por puntos de vista en conflicto entre los diferentes intereses políticos.

Intervenciones de la sesión 1:

- Es importante analizar el rol de la gestión centralizada para que se pueda analizar la posibilidad de aplicar este esquema en países donde las EPE son propiedad de gobiernos más descentralizados y con autonomía (Argentina y Brasil por ejemplo).
- Es cuestionable el rol de los ministerios de hacienda ya que suelen tener objetivos a muy corto plazo y en la administración de las EPE se debe tener en cuenta también los objetivos a largo plazo.
- La responsabilidad de los directores de alguna manera es muy alta, pues deben asumir un alto riesgo sin una compensación o protección adecuada.
- Más allá de la problemática de si la EPE es descentralizada, centralizada o dual, lo importante es la voluntad de la gerencia y el directorio para adoptar las buenas prácticas de gobierno corporativo.
- Cada país tiene sus experiencias pero el objetivo es establecer unos lineamientos que rijan este tema y sea respetado por todos, incluyendo las distintas opciones y perspectivas de cada país.

Sesión 2: Viendo más allá de Latinoamérica: Experiencia del Gobierno de EPEs en Europa y Asia/Pacífico

Esta sesión presenta a dos ponentes especiales que ofrecen perspectivas sobre los retos y las lecciones aprendidas de las experiencias de gobiernos y EPEs fuera de Latinoamérica en como trabajar para mejorar el gobierno corporativo de las EPEs.

Ponentes Especiales:

Johan Alstad, Director General Adjunto, Ministerio del Petróleo y Energía, Noruega

En Noruega existe un sistema claro en gobierno corporativo, el Sr. Alstad comentó que la aplicación del gobierno corporativo se ha mantenido constante en el tiempo, constituido por una filosofía claramente determinada, unos prerrequisitos que se aplican a todas las EPE por igual, el rol de los propietarios y reguladores están definidos, y no existe discriminación entre empresas, es decir, se tiene un trato igualitario que asegura una competencia justa. Adicionalmente, aclaró que existe un control por parte de la auditoría externa e interna. Aporta que un buen gobierno corporativo es un valor agregado para los accionistas. EPE debe llevar a cabo transacciones bajo el principio de "*arm's length*", y operar bajo regulaciones y principios universalmente aplicados, así como una cultura que apoye un buen sistema de gobierno corporativo. Concluyó puntualizando que el reto está en adherirse a las normas y principios, y que es necesaria la revisión y supervisión constante de las EPE para controlar que se cumplan las prácticas de gobierno corporativo.

Christopher Russell, Consultor, Asian Development Bank (ADB)

El Sr. Russel en su presentación expuso el estudio realizado por el ADB, el cual describe las reformas del gobierno corporativo de las EPE en islas de Asia-Pacífico y el impacto positivo de sus reformas. Las EPE en esta región son de orientación comercial y compiten directamente con empresas privadas. Las EPE son entidades que buscan ser tan rentables como las empresas privadas, haciendo notar que aquellas empresas que no cumplan con este requisito operan bajo otras clasificaciones y requerimientos, como como las *crown entities* en Nueva Zelanda. Agregó que en promedio en Asia-Pacífico las EPE han impactado negativamente al crecimiento económico ya que contribuyen marginalmente al PIB y absorben muchos recursos del Estado. Aclaró que las razones de este impacto se deben a que existen mandatos confusos, ausencia de incentivos de desempeño falta de restricciones presupuestarias rígidas y una débil rendición de cuentas, así como acuerdos de gobernanza débiles, insuficiente especificación técnica y conflictos de interés. Sin embargo, las EPEs en la región han llevado a cabo reformas que han logrado mejorar dramáticamente sus resultados operativos. El Sr. Russel concluyó mencionando tres características necesarias para que las EPE sean exitosas: marco legal robusto, fuertes acuerdos de gobernanza y comercialización de la EPE.

Intervenciones sesión 2:

- En función de la minimización de los conflictos de interés, en Noruega han adoptado un sistema de "caza talentos", a través del cual buscan a nivel internacional las personas mejores preparadas para formar parte de las juntas directivas.
- En Nueva Zelanda las EPE están en un proceso transitorio, ya que se tiene la visión de que las EPE en el largo plazo pierden rentabilidad, ya que no se maximizan los beneficios. Por esta razón, se está promoviendo un modelo dual para fomentar la mejora de las actuales EPE. Desde su perspectiva, los gobiernos no son buenos administrando empresas porque hay muchos factores que influyen en las decisiones.

La discusión en esta sesión estará basada en la encuesta del OECD a países Latinoamericanos sobre sistemas para identificar, nominar, designar, entrenar y evaluar a miembros de los directorio de las EPEs que será presentada al principio de la sesión, seguido por una discusión de experiencias específicas de los países.

Moderador: Alfredo Ibarguen, Socio Gerente, IAAG, España

Ponentes:

Daniel Blume, Analista Político Senior, OECD

El Sr. Blume presentó los resultados obtenidos en la encuesta *“Ownership Oversight and Board Practices for Latin American State-Owned Enterprises”*, pero en esta oportunidad desde el punto de vista de las juntas directivas. Destacó la importancia de las juntas directivas en la organización de las EPE debido a su rol como el intermediario entre los propietarios y la gerencia de la empresa. Con respecto a los resultados, puntualizó que la composición de las juntas directivas son mixtas entre funcionarios públicos, individuos encargados de representar el interés público y directores independientes. Estos se evalúan ya sea a través de mecanismos de autoevaluación o realizada por externos. Aclaró que tradicionalmente en América Latina las juntas directivas no han tenido un rol determinante ya que los ministerios poseen control sobre la gerencia y sobrepasan el papel de las juntas directivas. Sin embargo, concluyó aportando que la encuesta refleja como su mayor resultado que este último punto ha empezado a cambiar, principalmente en países con instituciones coordinadoras fuertes encargadas de promover mejores prácticas de gobierno corporativo.

Hugo Caneo, Consejo Superior, SEP, Chile

En la presentación, el Sr. Caneo hizo referencia a los elementos esenciales en el gobierno corporativo desde la perspectiva de la institución de propiedad chilena, el Sistema de Empresas (SEP). En primer lugar, los objetivos de la empresa deben ser claros, es decir, el directorio debería establecer objetivos en el interés de la empresa, y no debe allanarse a las directivas del gobierno si estos entran en conflicto con los intereses de la empresa. En segundo lugar, la coordinación es importante ya que se requiere un buen equipo, con la complementariedad suficiente y experiencia, y más importante, prudencia y sentido común. Agregó que el directorio debe ser manejado de la misma forma que lo hacen las empresas privadas. Finalmente explicó que se realiza una evaluación de la junta directiva como órgano colegiado y no a cada directorio por separado, principalmente porque así lo establece la ley de sociedades anónimas privadas y además, dado que las evaluaciones se realizan anónimamente, los directores que no estén cumpliendo con sus objetivos se verán incentivados a mejorar su actuación en el directorio.

Gustavo Antunes, Ministerio de Planificación de Brasil, Departamento de Coordinación y Control de EPE

En su alocución, el Sr. Antunes explicó cómo el Gobierno Federal de Brasil opta por un modelo triple, donde el Tesoro es el dueño de la empresa, el ministerio del sector correspondiente a la EPE se encarga de las políticas públicas y por último, el Ministerio de Planificación es el

responsable de la coordinación general. Cada EPE debe cumplir con los requerimientos de eficiencia de sus juntas directivas, donde se realiza un proceso de selección de sus miembros y se establecen los lineamientos a seguir por la junta. Adicionalmente, una vez al año se promueve la capacitación de sus integrantes y se evalúa la gestión de la junta directiva. Este último punto es reciente en Brasil, en tanto que la autoevaluación es obligatoria a partir de este año. Para concluir aclaró que el Ministerio de Planificación no tiene injerencia en la selección de las juntas; sólo se encarga del manejo de la evaluación y la definición de los salarios y beneficios de los miembros del directorio, compensándolos de acuerdo a los resultados obtenidos en las evaluaciones.

Cesar Alejandro Hernandez Alva, Asesor, Ministerio de Finanzas, México

El Sr. Hernández expuso el caso mexicano explicando que en su país los gobiernos deben tener participación en la gerencia de las EPE, las juntas directivas deben ser formadas en su mayoría por funcionarios públicos, e incluso tanto los miembros del directorio como el gerente general de la EPE son escogidos por el ministerio del sector. Muy pocas EPE tienen miembros independientes en sus juntas a pesar de que las leyes mexicanas lo autorizan. Explicó que el único caso que se diferencia de estos lineamientos es Pemex, en cuyo caso la junta directiva puede recomendar al ministerio el despido del gerente general. Agregó en su presentación que las EPE no tienen un límite establecido entre la supervisión, funciones estratégicas y la gerencia. Concluyó comentando que en México las juntas directivas de las EPE siempre tienen representación de al menos dos ministerios, lo que implica una dilución de las responsabilidades que pueden debilitar las buenas prácticas de gobierno corporativo.

Intervenciones sesión 3:

- Se destacó que las entidades que nominan y nombran las directivas de las EPE no deben tener injerencia en la administración de las empresas, es decir, que la directiva más que la propiedad debe tener la autoridad de nombrar y remover a los directores. También se destaca que los directorios deberían ser flexibles en su mandato de manera que puedan modificar su estructura y números de miembros, en función a la estrategia de cada empresa y además, contar con un equipo preparado y capaz de afrontar los desafíos de la EPE bajo su responsabilidad.
- Se agregó que el tamaño del directorio para una EPE de tamaño mediano a grande se estima que debe estar entre 7 y 9 miembros. Empresas muy grandes puede ser 11 y 13 miembros.
- Aunque aún no se encuentra en práctica comúnmente, de forma ideal el CEO debe jugar un rol de liderazgo importante. Por otro lado no debe haber un solapamiento de responsabilidades entre la junta directiva y la gerencia general.
- Es muy frecuente que los países incluyan un funcionario público en el directorio que proveen un pago salarial corriente, en lugar de una compensación separada por sus servicios al directorio. Esto se destaca como contraproducente en la práctica del gobierno

corporativo, pues este tipo de remuneraciones no establecen los incentivos para que los funcionarios públicos cumplan su labor en el directorio.

Sesión 4: Hacer que Suceda la Reforma y Hacer que Funcione

El consultor de la CAF liderará ésta sesión introduciendo el trabajo de la CAF en la implementación efectiva de principios de gobierno corporativo en 10 EPEs Latinoamericanas, proporcionando estudios de casos para la mejora del gobierno corporativo. Esta sesión después se enfocará en los casos específicos del Fondo Mivivienda de Perú, Rocafuerte de Ecuador y La Previsora Seguros de Colombia, para considerar los desafíos involucrados en mejorar el gobierno de las EPEs y como se están abordando, con un enfoque especial en casos para realzar la efectividad del directorio.

Moderador and Ponente Principal: Andres Bernal, Socio, CGSA

El Sr. Bernal comentó que el objetivo de la sesión era conocer el proyecto donde 10 EPE recibieron apoyo a través de la asistencia técnica de CAF. El proyecto tuvo como misión generar conocimiento y experiencias exitosas para ser replicadas en América Latina, así como crear conciencia sobre gobierno corporativo en la región. Comentó los principales resultados del proyecto, en el cual se conoció que no todas las EPE son empresas comerciales generadoras de utilidad para el Estado, existiendo empresas prestadoras de servicio con un objetivo social, en cuyo caso el modelo de gobernabilidad debe ser diferente. Los Estados son muy activos dentro de la EPE, estableciendo diferentes mandatos para distintas EPEs en la región. Los directorios de estas EPEs están mayormente formados por funcionarios públicos y presenta bajos niveles de gobierno corporativo. Concluyó que en la región no se ha establecido un modelo de regulación que reconozca las realidades de las EPE, afectando los procesos de toma de decisiones y el modelo de compensación de las EPE impactando en la competitividad de sus organizaciones. Finalizó presentando los tres casos de EPE latinoamericanas exitosas.

Speakers:

Luis Angel Piazzon, Presidente del Directorio, Fondo Mivivienda, Perú

Como presidente del directorio del Fondo Mivivienda de Perú, el Sr. Piazzon presentó el estatus actual del fondo, explicando que se promueve el acceso al crédito hipotecario en los estratos B-, C y D, así como la generación de oferta habitacional. Añadió que el objetivo del fondo en los próximos 3 años es quintuplicarse para poder reducir la brecha de déficit de viviendas en Perú. Actualmente el Fondo Mivivienda tiene la necesidad de mejorar su institucionalidad, requiriendo articularse con los actores del sector, los gobiernos locales y regionales, prestadores de servicio y dirigentes vecinales; por otro lado, aclaró que requieren mejorar sus prácticas de gobierno corporativo para poder generar mayor transparencia y políticas de largo plazo, de manera que se pueda acceder al mercado con el objetivo de captar recursos financieros.

Mario Villagomez, Rocafuerte Seguros, Ecuador

El Sr. Mario Villagomez expuso la situación actual de Rocafuerte Seguros, empresa que actualmente pertenece al Estado, aunque con planes de privatizarla. Independientemente de esta decisión, la empresa ha continuado con el proceso de adaptación de una empresa familiar a una empresa con una estructura formal con el rendimiento del capital esperado. Se instauró un sistema de control de la evaluación financiera, valoración de la empresa (para su venta) y la conformación del directorio. Añadió en su intervención que el directorio decidió la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo “para hacer las cosas como se debe hacer, es decir, bien”. Para finalizar, expuso los objetivos de gobierno corporativo para Rocafuerte, los cuales son la creación de un Reglamento para el Directorio, un plan anual de Negocio, un plan de continuidad de la Empresa, un sistema de evaluación del Directorio, Directores y Comités, revelación de Información y mapeo de Grupos de Interés.

Maritza López, Empresas Públicas de Medellín - EPM

Luego de comentar brevemente cómo está EPM hoy en día, la Sra. López comentó la importancia de la adopción de un modelo de gobierno corporativo, sobre todo en un grupo empresarial que está compuesto por alrededor de 30 empresas. Por esta razón aclaró que se debe adoptar un buen gobierno corporativo no sólo en la casa matriz, cuya propiedad es de 100% del Municipio de Medellín, sino también en todas las empresas que conforman el grupo. Añadió que EPM realizó un diagnóstico preliminar para poder implementar las buenas prácticas de una forma que se adapte a la naturaleza del grupo, teniendo en cuenta que algunas están constituidas en otros países de la región. Para esto se debe diseñar la estructura de propiedad de la empresa, el marco normativo, así como el diseño de una estructura de gobierno que incorpore las prácticas óptimas con el entorno legal complejo. Para concluir, mostró la importancia que tiene la ciudadanía como veedora de la gestión, la voluntad política de adoptar las prácticas y la evaluación constante. Destacó finalmente la generación de valor que resulta al implementar un buen gobierno corporativo.

Intervenciones sesión 4:

- El papel del gobierno corporativo, sin duda, ha influenciado positivamente en las mejoras de las tres empresas presentadas.
- Se proveyeron algunas aclaratorias en lo concerniente al rol del directorio. En Rocafuerte, el directorio tiene el poder de remover a los gerentes; sin embargo no consideran que sea lo correcto. En el Fondo Mivivienda, el CEO es elegido por el directorio, compuesto únicamente por representantes del Estado. En EPM, el alcalde tiene la facultad para nombrar a los miembros. EPM tiene unos organismos que vigilan las decisiones (ciudadanía, inversionistas) con el fin de hacer valer una lógica de mercado.
- Hay que tomar en cuenta el ciclo electoral, ya que esto hace que las empresas tengan que ajustarse a un nuevo gobierno (nacional o subnacional) cuando el mandato es dependiente del mismo. Por esta razón es importante fortalecer el gobierno corporativo

para hacerlo más independiente del ciclo político y más dependiente de los actores externos que son independientes de los cambios electorales.

- Se añadió que la adopción de un buen gobierno corporativo no viene únicamente por la alta gerencia y el directorio, sino también toda la empresa (sus empleados) quienes lleven a cabo buenas prácticas, como una contribución adicional al funcionamiento y administración de la empresa.
- Finalmente se acotó que no es necesario tener que privatizar o democratizar una EPE. Se puede "blindar" a la empresa desde adentro para permitir una mayor continuidad y estabilidad sin importar cambios en el gobierno.

October 12, 2012

Day 2

Sesión 5: El rol del estado en los mercados y experiencia con el gobierno corporativo de EPEs listadas en la bolsa de valores

Esta sesión brindará una oportunidad para escuchar perspectivas del estado como regulador del mercado y de EPEs Latinoamericanas con respecto a los temas particulares y desafíos, beneficios y costos asociados con lograr buenas prácticas de gobierno corporativo para EPEs con propiedad mixta pública y privada.

Moderador: Richard Frederick, Consultor OECD

El Sr. Frederick comentó que la encuesta realizada por la OECD en siete países de América Latina encontró que de 560 EPE estudiadas (en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Mexico y Perú), 34% son 100% propiedad del Estado, lo que implica que más de la mitad tienen estructuras de propiedad mixta. Sin embargo sólo el 7% están cotizadas en la bolsa. Tomando en cuenta las empresas de propiedad mixta, destacó que al ampliar la participación propietaria vía la Bolsa el Estado puede ganar eficiencia con dichas empresas, en comparación con la empresa 100% propiedad del Estado. Además, enlistar una EPE puede tener costos políticos menos severos que una privatización total, permitiendo aún que el Estado genere recursos adicionales. Agregó que este tipo de empresas pueden generar valor social y económico. Sin embargo resaltó que el compartir la propiedad genera una pérdida de control por parte del Estado, lo que identifica el problema central de esta sesión.

Ponentes:

Juan Munguira, Asesor Senior, CNMV, España (Miembro de la Oficina del Grupo de Trabajo de la OECD sobre Propiedad del Estado)

El Sr. Juan Munguira en su intervención aclaró que el gobierno corporativo es como "un traje a la medida" ya que no existe un lineamiento exacto o un modelo que sirva para todas las EPE o todos los países. Añadió que la doctrina de la propiedad defiende la propiedad privada para garantizar la eficacia, eficiencia y rentabilidad. En España, no es sólo relevante el porcentaje de capital social sino también el reparto del derecho de voto existente en el proceso de la privatizaciones vía bolsa de valores. Señaló que actualmente en Europa está sucediendo el proceso inverso, se están nacionalizando las empresas privadas ya que consideran que las

empresas no tienen índices de solvencia adecuados y requieren inyección de dinero por parte del gobierno. Finalmente, en cuanto a las empresas listadas en la bolsa, acotó que los derechos de los accionistas minoritarios deben ser protegidos cuando la empresa cotiza, a excepción de existir una expropiación forzosa. Por esta razón, se establecen las OPA, donde los accionistas tienen el derecho de vender y comprar acciones a precio justo. Sin embargo, existe el *squeeze out* que sucede cuando el accionista mayoritario (más del 90%) puede obligar a vender las acciones a los accionistas minoritarios.

Paulo Ribeiro Daltro-Santos, Gerente de Gobierno Corporativo, Petrobras, Brasil

El Sr. Ribeiro explicó en su presentación cómo es la relación de Petrobras con el gobierno brasileño, en donde la empresa es propiedad estatal y es el único operador de todos los bloques contratados bajo el Modelo de Producción Compartida. Adicionalmente, Petrobras está cotizada en 4 bolsas de valores: BM&FBOVESPA (Sao Paulo), LATIBEX (Madrid), BCBA (Buenos Aires) y NYSE (Nueva York), y forma parte del Índice de Sustentabilidad Dow Jones, donde ha recibido seis veces consecutivas la mayor calificación en el criterio “transparencia”. Finalmente, explicó el modelo de gobierno corporativo en Petrobras, el cual está constituido por un consejo fiscal, consejo de administración, dirección ejecutiva (la cual ejerce la gestión de los negocios de la empresa de acuerdo a las directrices fijadas por el consejo de administración) y el comité de negocios (quien funge en un foro integrador de los asuntos estratégicos para promover la alineación entre el desarrollo de los negocios, la gestión y el plan estratégico).

Sheila Namen, Secretaria General, ISAGEN, Colombia

La Sra. Namen comenzó su intervención aclarando la definición de empresa: es un grupo humano que existen para satisfacer las necesidades y expectativas de otros grupos humanos que en su conjunto conforman la sociedad. Para ISAGEN el modelo de gestión de la empresa consiste en que el gobierno corporativo está enmarcado dentro de la responsabilidad empresarial y esta a su vez, dentro de la ética; en donde el propósito del buen gobierno se evoca a garantizar los derechos de los accionistas, garantizar la transparencia de la gestión y garantizar que las decisiones se alineen a los intereses empresariales. Añadió a la discusión que uno de los desafíos del gobierno corporativo es lidiar con los conflictos de interés, dado que no necesariamente el Estado (como hacedor de política pública y propietario) y la empresa tienen los mismos objetivos y, por otro lado, es importante diferenciar que el Estado es el responsable de ejecutar las políticas públicas y éste no debe realizarlas a través de la EPE. Sin embargo, para concluir agregó que en ISAGEN, el Estado ha sido un impulsador de las prácticas de gobierno corporativo, pero aclara que este apoyo debe perdurar independientemente de la voluntad política de turno.

Julio Miyagusuku Miasiro, Analista Principal, Gerente Adjunto de Planeamiento, Electroperú, Perú

El Sr. Miyagusuku como Gerente General explicó que Electroperú es una empresa pública de derecho privada que está listada en la Bolsa de Valores de Lima. Sin embargo no ha realizado las transacciones en dicho mercado para determinar su valor de cotización. Aclaró que la

creación de valor de la empresa es a través de la rentabilidad de la misma, la cual coincide con el objetivo de todas las empresas tanto públicas como privadas. La diferencia radica en la aplicación posterior de dicho beneficio. Añadió que el gobierno, siendo el propietario de la EPE, debe adecuarse a los lineamientos para que la empresa alcance altos niveles competitivos. Para concluir, comentó que dentro de los desafíos planteados en Electroperú se destacan obtener rentabilidad positiva creciente en comparación al promedio del mercado, así como la obtención de un buen índice de gobierno corporativo en la Bolsa de Valores de Lima.

Intervenciones sesión 5:

- Se aclaró que en el caso de ISAGEN, todavía existen directores suplentes a pesar de que en muchos países ya se ha suprimido esta figura, pero éstos no han generado inconvenientes en la estructura de gobierno corporativo.
- Añadieron que en Petrobras, el consejo de administración no acepta instrucciones directas del gobierno, lo que genera independencia en la gestión de la empresa.
- En Noruega, estar en la NYSE es complicado, porque las regulaciones son muy estrictas. Sin embargo se protege el derecho de los accionistas minoritarios.

Sesión 6: Consulta sobre Borrador del OECD de Buenas Prácticas en Neutralidad Competitiva

La OECD se encuentra en el proceso de desarrollar el Borrador Buenas Prácticas en Neutralidad Competitiva – el concepto de asegurar un campo de juego nivelado entre EPEs y sus competidores del sector privado – y está buscando retroalimentación y aportes para el borrador de su informe de sus Redes EPE regionales en Latinoamérica, Asia, el Medio Oriente y el Norte de África, y Sud África. El borrador del informe será circulado a los participantes de la Red antes de la reunión, y el papel será presentado por el representante de la OECD antes de buscar retroalimentación en la reunión y por escrito sobre las buenas prácticas propuestas.

Introducción: Daniel Blume, OECD

Las empresas que compiten en el mercado no deberían tener ventajas ni desventajas debido a su estructura de propiedad, expuso el Sr. Blume con respecto al concepto de neutralidad competitiva que desarrolla la OECD. El reporte reconoce diferentes formas prácticas en las cuales la neutralidad competitiva puede ser alcanzada por las empresas, ya sean públicas o privadas. Estas prácticas serían beneficiosas en cuanto al desarrollo económico de los países puesto que el interés de los gobiernos radica en que un tipo de empresas están desplazando a otro, las empresas en igualdad de condiciones y oportunidades funcionan con mayor eficiencia, y las fricciones relacionadas con el comercio internacional podrían reducirse. Para finalizar su intervención y abrir la discusión a los participantes de la Red, dejó varias interrogantes con respecto a la posibilidad de aplicar el concepto de neutralidad competitiva en los países de América Latina, si existe alguno de los 8 fundamentos de la neutralidad competitiva identificados por la OECD en esos países, y si estarían dispuestos a coordinarse con la OECD para alcanzar la neutralidad competitiva en cada uno de los países de la región.

Ponentes: discusión abierta

- En Colombia, se han otorgado subsidios a algunas EPE, lo que ha llevado a hacerlas dependientes del Estado, lo cual resultó en el desarrollo de grupos de interés que buscan mantener el apoyo del Estado. Colombia considera relevante la neutralidad competitiva para sostener el desarrollo económico, pero no ha adoptado formalmente una política generalizada y requiere de su evaluación más detallada.
- En Argentina, las EPE se guían por las mismas normas de las empresas privadas, sin embargo el Estado debe compensar a las empresas que operan sin rentabilidad o con una TIR mínima. No obstante, en Argentina no existe un documento que regule ni normalice esta práctica por lo que el documento expuesto por parte de la OECD es muy relevante y aplicable en el país.
- En el caso Brasilerero, las EPE deben seguir las mismas regulaciones que el sector privado, logrando aplicar en cierta medida el concepto de neutralidad competitiva. Considera que el esquema de remuneración permite regular el desempeño de la empresa y de sus ejecutivos. Apoya la iniciativa de la OECD y aclara que están dispuestos a cooperar en el estudio.
- En Uruguay, se considera que es importante adquirir los principios de neutralidad competitiva. El gobierno debe compensar a aquellas EPE que funcionen con objetivos no comerciales; sin embargo los subsidios deben ser manejados con criterio técnico.
- Se comentó que este concepto es interesante y funciona bien en la teoría, sin embargo en la práctica puede no tener el resultado esperado. Dada la realidad de los países, sería interesante evaluar la adaptación de la neutralidad competitiva por sector económico, logrando intervenir y adecuar la práctica a la teoría sectorialmente para luego ampliarla al país.
- Con respecto a la intervención anterior, la OECD no ha analizado la aplicación de este concepto por sectores. No obstante podrían trabajarán en ese punto, dado la demanda que existe de atender sectores prioritarios.

Sesión 7: Lecciones aprendidas sobre el gobierno corporativo de servicios públicos de agua de EPEs

Ponente:

Jorge Ducci, Departamento de Agua y Saneamiento, Banco Inter-Americano de Desarrollo

El Sr. Ducci presentó una herramienta de gobierno corporativo para diagnosticar el estatus de buenas prácticas que tienen las EPE de agua y saneamiento en la región. Agregó que en este tipo de empresas es interesante mencionar que si se pregunta quién es el dueño de la empresa, los propios empleados e incluso la gerencia no saben quién es el dueño, lo que dificulta la adopción de mejores prácticas. Anunció finalmente que en el BID se están

realizando tres estudios: 1) inclusión de las empresas sanitarias en la bolsa de valores; 2) corporativizar las empresas sanitarias (sociedades anónimas), aunque hay dificultades en las legislaciones de dichas sociedades; y 3) tomar en cuenta los conflictos entre las políticas y las prácticas de gobierno corporativo con respecto al ente regulador, ya que actualmente los entes reguladores están interviniendo en decisiones administrativas de las empresas, las cuales deberían ser tomadas por las empresas y no el ente.

Sesión 8: Informe de la CAF “La importancia del gobierno corporativo en empresas de propiedad del estado”

Speaker:

Andrés Oneto, Ejecutivo de Políticas Públicas y Competitividad, CAF

El Sr. Oneto en su introducción planteó las deficiencias en gobierno corporativo que existen en América Latina, según el ranking del World Economic Forum, en el cual la región se encuentra por debajo del promedio de los países de la OECD, salvo Chile que supera el promedio. Continuó mostrando los aportes de CAF en temas relacionados con gobierno corporativo: lineamientos, publicaciones, foros y seminarios, intervenciones en EPE y un evaluador de buenas prácticas. Con respecto a las publicaciones, se realizó recientemente un documento sobre la importancia del gobierno corporativo en las EPE de América Latina, en el cual se mantiene la tesis que las EPE deben ejemplificar los mejores principios de gobierno corporativo. Comentó la importancia del equilibrio que debe existir entre la administración, los propietarios/accionistas y los directores de las empresas. CAF examinó las siguientes características principales de las EPE en América Latina: estructura corporativa, directorio, criterios de selección de la administración, y transparencia y revelación de información. Finalmente presentó el nuevo sitio web de CAF referido al gobierno corporativo de las EPE, con una sección especial para los miembros de la RED. En dicha sección se encuentra el autoevaluador para EPE, el cual permitirá recopilar información referente a las prácticas de gobierno corporativo, y el uso de indicadores de gobierno corporativo que permitirá construir conocimiento en torno a las EPE de la región. Concluyó mencionando las principales lecciones aprendidas y desafíos que presenta América Latina en este tema (que son presentadas en la sección siguiente Conclusions and Next Steps .

Conclusiones y Sigüientes Pasos

Co-Moderadores: Andrés Oneto y Daniel Blume

El Sr. Andrés Oneto comentó que dentro de los retos pendientes que se desprenden de esta reunión se destacan los mismos que se encuentran en el White Paper de CAF, se mencionan: 1) cuál debe ser la responsabilidad del Estado en la empresa: social, económico, ambos; 2) cuál es la responsabilidad de las sociedades en la rendición de cuentas de las EPE; 3) Realizar ajustes en los marcos regulatorios para asegurar que la empresa sea competitiva y de esta forma no depender del Estado; 4) Definir las reglas para un trato igualitario a los accionistas minoritarios; 5) Establecer cómo debe ser la elección de los miembros del directorio y definir si

debe o no estar el Ministerio de Hacienda en el mismo. Finalmente, aportó que el gobierno corporativo es una herramienta para que las empresas funcionen y permitan que el Estado sea un accionista activo y responsable. Concluyó recomendando que los Estados deben adoptar dentro de sus principios las buenas prácticas como normativa, sabiendo los beneficios que estas le ofrecen.

El Sr. Daniel Blume declaró que en esta segunda reunión de la Red, fue evidente el progreso en la calidad de la discusión de los miembros, así como en la preparación de documentos como el White Paper de CAF, la encuesta OECD de prácticas en la región o su reporte sobre el de neutralidad competitiva, que generó una base para una discusión más profunda y con mayor impacto potencial en las EPE y países involucrados. Enfocándose en el futuro, sugirió que la Red puede proveer una plataforma para que sus participantes puedan discutir las reformas en progreso, así como incrementar la comprensión de nuevos problemas. Por ejemplo, la Red no ha evaluado completamente los problemas y retos relacionados a la rendición de cuenta y transparencia de las EPE, que podrían ser un tópico para el próximo año junto con el tratamiento de los objetivos de servicios comerciales frente a los de servicio público. Finalizó señalando la importancia que tienen el interés de organizaciones como CAF, FMI, Banco Mundial y OECD para fortalecer el gobierno corporativo en la región, y la función que puede jugar la RED de las EPEs en ayudar a asegurar la coordinación entre estas instituciones que apoyen los esfuerzos de estos países para mejorar el gobierno corporativo de las EPEs.

Comentaristas Principales:

Alejandro Díaz, Gerente de la Supervisión de la Economía, Producción y Planeamiento Federal, Contralor General de la Nación, Argentina

El Sr. Díaz comentó que existió diferencia con respecto al año pasado, con menos discusiones ideológicas y más prácticas. Esta vez no se debatió si es necesario o no tener EPEs, pues el hecho es que existen y hay que administrarlas lo mejor posible. Agregó que es importante determinar el marco normativo que las crea, el cual debe tener unos objetivos claros que permita la adopción del gobierno corporativo, incluyendo la lealtad de los administradores de las EPE. También adicionó que se debe analizar si la EPE tiene rentabilidad económica, social o ambas, aunque independientemente, no puede dejarse de lado los principios básicos de eficacia, eficiencia y transparencia, teniendo en cuenta los principios de rendición de cuenta. Incluso si la empresa es de rentabilidad económica (sea privada o pública) no debe dejar de lado la responsabilidad social. Finalizó aclarando que queda en evidencia que hay un debate entre quién debe administrar la empresa, si es privado o público. Concluyó sugiriendo incluir este último punto en el próximo encuentro, así como la función de los subsidios a las EPE.

Jessica Gabriela Andrade Campaña, Director de Empresas Públicas y Directorios de Entidades, Ecuador

La Sra. Andrade citó las diferencias entre los marcos y las prácticas de las EPEs que fueron discutidas la conferencia de la Red y aquellas en Ecuador (por ejemplo, en Ecuador el Estado es dueño del 100%), lo que indica que la adopción de prácticas de gobierno corporativo debe ser

cuidadosa para que no modifique la estructura y estrategia de las empresas. También sugirió que podría ser de interés llevar a cabo un análisis de las diferencias en los marcos óptimos para el gobierno corporativo para compañías completamente en propiedad del Estado y aquellas que podrían desear ser enlistadas y tener acciones en el mercado de valores.

Comentarios finales:

Otros participantes sugirieron que la Red diera mayor consideración a las políticas de gobierno corporativo en casos donde las EPEs accedan al mercado de capitales; de qué modo comunicar mejor los resultados al público; el rol de los controles públicos (instituciones nacionales de auditoría); y el desarrollo de indicadores para monitorear los logros de los objetivos sociales de las EPE. Un comentario más general fue que para algunos tópicos, será importante permitir suficiente tiempo para obtener mayor detalle de las prácticas actuales, que en algunos casos solo fueron mencionadas someramente. Por ejemplo ¿Cuál es el rol que juegan los accionistas minoritarios en la elección de los miembros de la junta directiva?

Titto Almora, CEO de FONAFE, concluyó que la discusión muestra un interés compartido en tomar en consideración los problemas comunes que enfrentan todos los países participantes. Los co-organizadores y él agradecieron a todos los participantes por su activa contribución para el éxito de la reunión.