



**The Sixth Meeting of the
Latin American Corporate Governance Roundtable**

20 - 21 September, 2005

Lima, Peru

**Presentation by
Mrs. Maria Constanza García, Director of Infrastructure and
Energy, National Department of Planning, Colombia**

Session 5: Corporate Governance of State Owned Enterprises

**The Latin American Corporate Governance Roundtable
is organised by the Organisation for Economic Co-operation and Development
in co-operation with the International Finance Corporation, World Bank Group**

**DESARROLLO DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS DE PROPIEDAD
DEL ESTADO EN COLOMBIA
(Sectores: Energía, Comunicaciones y Banca)
Septiembre de 2005**

I Antecedentes

Al igual que en diversos países de Latinoamérica y de otras partes del mundo, el sector productivo de Colombia se encuentra enfrentado a buscar mecanismos para reducir la percepción de riesgo y en consecuencia mejorar las condiciones de costos y plazos de los recursos financieros requeridos para sus operaciones e inversiones. De otra parte, esto se ve acompañado de la necesidad de construir confianza frente a crisis empresariales que se vienen afrontando y que en últimas inciden sobre la percepción de riesgo por parte de los inversionistas y financiadores.

II Lineamientos OECD para empresas con participación estatal (“White Paper”):

A nivel internacional, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OECD ha sido uno de los organismos líderes en el apoyo a distintos países del mundo para el desarrollo e implementación de instrumentos que fomenten la gobernabilidad en la actividad empresarial y en el servicio público, con el fin de contribuir al progreso de los mismos en una economía globalizada. Entre estas herramientas, en los últimos años, se ha dado especial énfasis a las prácticas de gobierno corporativo.

Específicamente, para empresas con participación estatal, la OECD emitió recientemente los lineamientos que compiló en su “White Paper”, que a continuación se extractan:

- i) *Asegurar un marco normativo adecuado - clara separación de roles entre “regulador y propietario”, simplificación de la estructura normativa bajo las cuales trabajan, la banca debe poder iniciar procesos de insolvencia, todas las obligaciones y responsabilidades deberían ser regidas por la normatividad general y de una forma transparente, los accionistas deberían tener acceso a normas precisas y estrictas cuando consideren que sus derechos se violen, flexibilidad en su estructura de capital y acceso a financiación basado puramente en el aspecto comercial.*
- ii) *Que el Estado actúe como propietario - definir una política con sus objetivos, el rol en la gobernabilidad y cómo implementar su política de propiedad sin involucrarse en la gestión operativa diaria, el gobierno debe respetar la independencia de la junta directiva– JD- y dejarla ejercer sus responsabilidades, identificar claramente la función de propiedad dentro del estado - una entidad coordinadora o la centralización de la función, representación dentro de la Asamblea General de Accionistas - AGA, procesos bien establecidos para el nombramiento de la JD, establecimiento de un reporte de seguimiento con retroalimentación de los órganos de control y de auditores externos, remuneración atractiva para los miembros de JD.*
- iii) *Tratamiento equitativo de accionistas - transparencia, política de comunicación, participación de los minoritarios en las reuniones de los accionistas.*
- iv) *Relación con los derechos de grupos de interés - respeto a sus derechos a través de acuerdos mutuos, elaboración de códigos de ética.*

- v) *Transparencia y revelación de información - publicación de reportes anuales, procedimientos de auditoria con reporte directo a la JD, auditorías externas independientes, estándares de contabilidad y auditoría, hacer pública la política de manejo de riesgos, la estructura de propiedad y de votación, transacciones con entidades relacionadas.*
- vi) *Responsabilidades de la JD - reportes a la AGA, supervisar y guiar la estrategia y la gestión administrativa según los objetivos de la empresa, deben tener el poder para el nombramiento y remoción del Gerente, constitución de comités especializados para ciertas labores, supervisión de su propio desempeño.*

III Avances en Colombia

En este contexto, se considera el gobierno corporativo como una herramienta para brindar a las empresas colombianas un mecanismo de competitividad y una posición de transparencia y confiabilidad en el mercado para facilitar la inversión, promover el mercado de capitales y prepararse para los procesos de globalización económica que exigen la adopción de estándares internacionalmente reconocidos sobre la forma en que se administran y controlan las sociedades. En materia legal, el establecimiento de códigos de gobierno corporativo se establece como requisito para que las empresas puedan acceder a los recursos de fondos de pensiones a través de los mercados de valores.

1. Normatividad

A continuación se presenta una recopilación de las normas básicas Colombianas que han desarrollado pautas sobre gobierno corporativo:

Norma	Descripción / Observación
Código de Comercio y la Ley 222 de 1995	Estas normas contienen algunos principios relacionados con los temas de gobierno corporativo. El Código de Comercio establece las normas aplicables a los comerciantes y los asuntos mercantiles, entre las que se incluyen aspectos relacionados con las prácticas de gobierno corporativo, al definir reglas sobre los aportes de los accionistas, la reserva sobre información confidencial, la transformación o fusión de sociedades, actuaciones de la asamblea, la junta de socios, la administración y la revisoría fiscal, entre otros temas. La ley 222 de 1995 es una modificación o complementación al Código de Comercio, en varios de los aspectos antes mencionados.
Ley 446 de 1998	La ley contiene procedimientos antitrámites para entidades estatales y judiciales en el país y en su título III, asigna a la Superintendencia de Valores – Supervalores- la función relacionada con el trato equitativo para los derechos de los inversionistas minoritarios.
Ley 550 de 1999	Establece normas de conducta para las sociedades que se sujeten a acuerdos de reestructuración con acreedores con el fin de lograr la recuperación y reactivación de su

	operación empresarial.
Resolución 275 de 2001 de la Supervalores	Establece prácticas de gobierno corporativo para las empresas que deseen emitir títulos en el mercado público de valores y en específico para quienes pretendan ser destinatarios de la inversión de recursos de los fondos de pensiones.
Resolución 116 de 2002 de la Supervalores	Define todos los requisitos para la representación de los accionistas en las asambleas generales
Ley 963 de 2005	Ley de estabilidad jurídica para los inversionistas en Colombia. En esta ley se define la posibilidad para los inversionistas en Colombia, de firmar con el Estado Colombiano contratos de estabilidad jurídica, en los cuales se garantiza que si hay modificaciones a normas que hayan sido identificadas como determinantes para la inversión, tendrán derecho los inversionistas a que estas normas se les continúen aplicando por el término de duración del contrato.
Ley 964 de 2005 (Nueva ley del mercado de valores)	Establece unas reglas claras para la participación de las empresas en el mercado de valores, enfocadas a que estas tengan una supervisión efectiva, y a generar confianza a los inversionistas

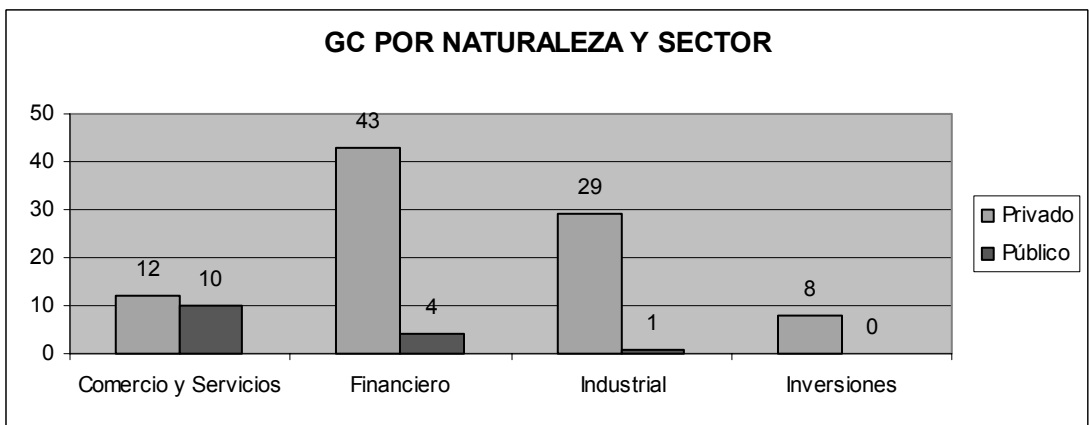
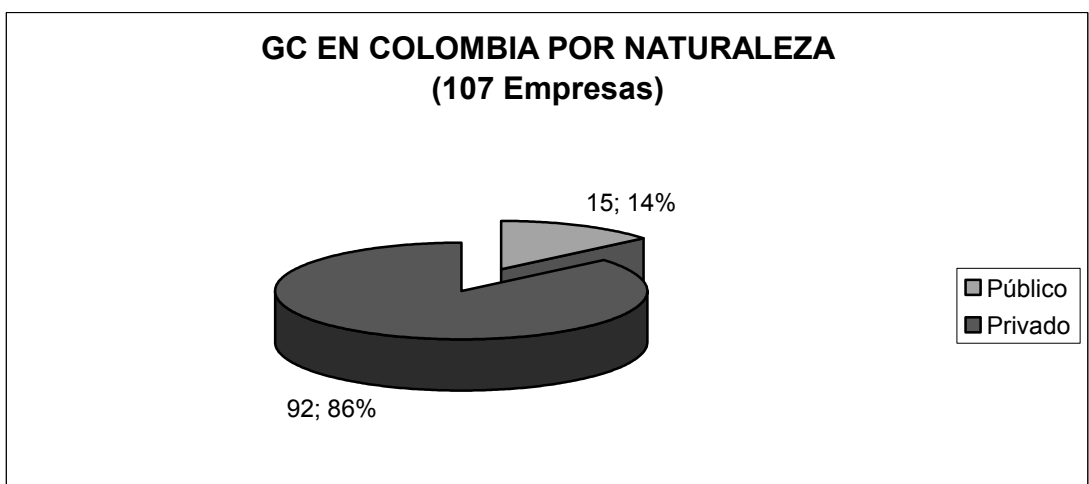
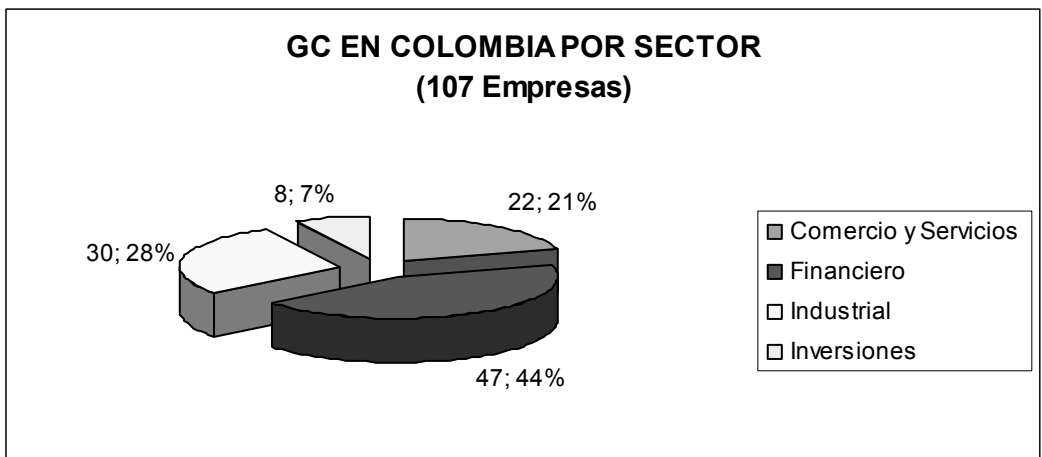
2. Desarrollos:

En Colombia, este mecanismo lo han venido utilizando especialmente quienes pretenden ser receptores de fondos de pensiones¹, los que buscan la inscripción de sus títulos en el mercado de valores y para quienes se encuentran en procesos de reestructuración bajo la Ley 550 de 1999².

Actualmente, hay más de 100 empresas que han construido estos códigos de buen gobierno y los han registrado ante la Superintendencia de Valores:

¹ Los fondos de pensión obligatoria y voluntaria fueron creados por la ley 100 de 1993, con el fin de que a través de ellos se efectuara un ahorro individual destinado a las pensiones de los trabajadores en el país. Los recursos existentes en las administradoras de estos fondos provenientes de estos ahorros, alcanzan sumas cuantiosas, apetecidas por el sector real para la financiación de inversiones a largo plazo. Para el año 2005, los estimativos de recursos existentes en estos fondos de pensión obligatoria, voluntaria y cesantías alcanzan los \$36.281.148 (US\$13.189) millones con un crecimiento mensual de \$350.000 (US\$127) millones. (Fuente: Asesoría “Vinculación de inversionistas institucionales y de riesgo a proyectos de infraestructura”, 2003).

² Normas para las sociedades que se sujeten a acuerdos de reestructuración.



Fuente: Superintendencia de Valores

Como se observa en la gráfica, en el sector público, la gran parte de las empresas que lo han registrado se encuentran en el sector de comercio y servicios, específicamente se trata de empresas de servicios públicos domiciliarios, en las que el Estado ha visto la oportunidad de gestionar la adopción de prácticas de gobierno corporativo como un instrumento para el mejoramiento en su gestión.

Al comparar con el año 2004, se observa también, un significativo crecimiento en la adopción y registro ante la Superintendencia de Valores de estos códigos de buen gobierno, ya que hacia finales del mismo, había 94 empresas con códigos de buen gobierno inscritos, 11 de las cuales eran del sector público, lo cual da muestra de la importancia que se le está otorgando a esta herramienta en el país.

De otra parte, existe otro grupo de empresas del país, de diferentes sectores y tamaños, que han desarrollado códigos de buen gobierno como un aporte a su desarrollo y a su entorno, sin haberlos registrado ante dicha superintendencia. En este sentido, cabe resaltar la labor de Confecámaras³, entidad que consolidó una alianza con CIPE⁴ (Center for International Enterprise) para promover los principios de gobierno corporativo de la OECD, en la cual participaron diversas empresas buscando fomentar el desarrollo de estas prácticas en el segmento de pequeñas y medianas empresas –PYMES–, tanto del sector público como del sector privado, para desarrollar un código marco de buen gobierno, acogiendo las directrices generales establecidas por la OECD. En desarrollo de esta iniciativa participaron entre otras: Bolsa de Valores de Colombia, KMPG, Asofondos, Revista Dinero, Cámaras de Comercio de Bogotá, Cartagena y Medellín, Universidades de la Sabana, de los Andes, Externado de Colombia y la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias - ACOPI.

Así mismo, se menciona el caso de la mayor empresa de transmisión de energía eléctrica del país, ISA. En el año 2000, la acción de ISA empezó a cotizarse en bolsa, a emitir acciones en las bolsas de valores del país y se inscribió en las bolsas internacionales, contando a la fecha con más de 70.000 accionistas, dado un proceso de democratización accionaria llevado a cabo en el año 2001. Posterior a la compilación en un Código de las prácticas de Gobierno Corporativo y su elevación a estatutos en el 2002, ISA llevó a cabo en el año 2004 dos grandes procesos de emisión de bonos en el mercado público, por un monto alrededor de los \$358.865 (US\$ 132,5) millones, para un total en bonos que alcanza los \$968.224 (US\$ 357,47) millones de 2004 emitidos desde 1998. En ISA se implementó un esquema de remuneración variable. Al igual que en ETB, la Nación firmó una “Declaración de accionista mayoritario”, para proteger a los minoritarios, incluyendo temas de la creación de un centro de información al accionista, liquidez de las acciones, derecho de retiro y venta, limitación en operaciones con afiliadas, entre otros.

Adicionalmente, el Gobierno actualmente se encuentra desarrollando un documento de política dirigido a las empresas de servicios públicos domiciliarios con mayoría accionaria de la nación, en el cual se efectúan recomendaciones sobre los siguientes temas:

- Gestión de la información (acceso equitativo, regular, simultáneo y oportuno, sin poner en riesgo la posición competitiva de la empresa - desarrollo de portales de internet)
- Prevención y manejo de conflictos de interés
- Interacción con los grupos de interés (tales como los accionistas de la sociedad, los tenedores de sus títulos, los miembros de la junta directiva, los revisores fiscales, los organismos de regulación, las superintendencias competentes, las bolsas de valores, los consumidores de servicios y bienes, los proveedores de servicios y

³ Institución creada en 1969, que congrega a las cámaras de comercio del país, con el objeto de prestarse ayuda mutua en temas de interés colectivo. Lideran programas orientados a fortalecer el desarrollo del sector empresarial del país en todas sus áreas.

⁴ Organismo afiliado a la Cámara de Comercio de los Estados Unidos de Norte América

bienes, los analistas, las firmas calificadoras, los medios de comunicación, la comunidad en donde desarrolla su actividad la empresa y el público en general)

- Gestión de riesgos y control interno
- Asegurar trato equitativo de todos los accionistas (incluyendo revelación de información)
- Fortalecimiento de la Junta Directiva (procedimientos para solicitud de estudios y evaluaciones específicas, supervisión de su propio desempeño, de las comunicaciones, del suministro de información, de la transparencia de su gestión, evaluaciones del desempeño de los ejecutivos de la empresa, desarrollo de un enfoque de manejo estratégico del recurso humano, orientación y revisión de la estrategia y los principales proyectos, política de riesgos, evaluación de la integridad y adecuado funcionamiento de los sistemas de control técnico, financiero, contable, de auditoría y de cumplimiento legal)
- Evaluación de la implementación de prácticas (informe anual de Gobierno Corporativo) por parte de la JD para su presentación a la AGA
- La revisoría fiscal, las medidas para eventuales conflictos de interés relacionados con los servicios de revisoría fiscal y consultoría y la divulgación a todos los accionistas, a la junta directiva o a la administración de la empresa de sus hallazgos o irregularidades.
- La auditoría externa de gestión y resultados, para la verificación de las metas sobre indicadores determinados en la regulación sectorial.

El Ministerio de Minas y Energía, a través de las empresas de servicios públicos domiciliario, ha puesto en marcha el desarrollo e implementación de prácticas de gobierno corporativo en empresas de generación y distribución de energía eléctrica con participación accionaria mayoritaria de la Nación.

En específico, las siguientes empresas del sector eléctrico han elevado a estatutos las prácticas de gobierno corporativo:

Empresa	Usuarios Residenciales	Activos (\$millones)	Activos en US\$ millones	Fecha adopción código en estatutos	Año de inicio implementación	Observaciones
Centrales Eléctricas de Nariño	243.902	227.572	84	Marzo 31 de 2005	2005	
Centrales Eléctricas de Norte de Santander - CENS	267.583	728.098	269	Marzo 18 de 2005	2005	
Electrificadora del Caquetá	49.379	35.161	13	Marzo 14 de 2005	2005	
Electrificadora del Huila	170.257	228.304	84	Marzo 17 de 2005	2005	

Electrificadora del Meta	138.556	188.478	70			Aprobados por Junta Directiva y pendientes de elevarlos a estatutos en próxima asamblea extraordinaria antes de finalizar septiembre
Electrificadora de Santander - ESSA	411.578	791.248	292	Marzo 30 de 2004	2004	Proyecto piloto ⁵ en la aplicación de las prácticas de Gobierno Corporativo del sector de empresas de Distribución / Comercialización de Energía Eléctrica
Empresa de Energía de Boyacá	329.521	839.995	310	Abril 1 de 2005	2005	
Empresa de Energía de Cundinamarca - EEC	134.879	194.983	72	Marzo 29 de 2005	2005	
Isagen		3.689.576	1.362	Mayo 6 de 2004	2004	Principales desarrollos en el 2004: i) diseño metodología para verificar cumplimiento, ii) miembros independientes en la Junta Directiva, y iii) creación comités de junta.

Con respecto a empresas de los otros sectores con participación de entes estatales, se mencionan los siguientes casos:

- Entidades como Fogafín adoptaron su código de buen gobierno para poder acceder a los recursos para inversión de los Fondos de Pensiones
- En el año 2003, la ETB realizó un proceso de democratización accionaria obteniendo recursos por \$238.926 (US\$ 86) millones de más de 60.000 inversionistas nacionales, para lo cual adoptó un Código que desarrolla temas como procedimientos para la selección y gestión del personal, su remuneración e incentivos, criterios de control, políticas de recompra de acciones, relaciones de ETB con sus controladores, derechos de los accionistas, selección de proveedores y normas internas sobre ética. Adicionalmente, el Alcalde Mayor de Bogotá suscribió la “Declaración del Accionista Mayoritario” que establece que los accionistas de ETB estarán plena y permanentemente informados de la situación financiera de la empresa, lo mismo que del comportamiento empresarial y administrativo a través de la Oficina de Atención al Accionista e Inversionista. Ese compromiso también prevé que en la toma de decisiones trascendentales (como cambios en la política de dividendos, venta, fusión o escisión de la Compañía), se requiere de mayorías especiales en las que participen los accionistas minoritarios quienes además podrán tener asiento en la Junta Directiva a través de dos representantes.
- Colombia Telecomunicaciones, creada en el 2003, asume la operación de Telecom⁶ y sus teleasociadas y adopta lineamientos de buen gobierno corporativo en su mismo Decreto Ley de constitución.

Mayor información sobre estos y otros casos, se presenta en las fichas anexas.

⁵ Este proyecto piloto adelantado en el año 2004, se desarrolló a partir de los insumos desarrollados en el marco de la asesoría “Vinculación de inversionistas institucionales y de riesgo a proyectos de infraestructura” de 2003.

⁶ Empresa Colombiana que estaba encargada de prestar servicios de telefonía pública básica conmutada local y larga distancia nacional e internacional

3. Limitaciones en la implementación de algunas prácticas por parte de empresas con participación estatal:

- Algunas de las recomendaciones de la OECD antes mencionadas⁷ pueden presentar restricciones en el caso del marco legal colombiano, de tal forma que se requeriría la necesidad de cambios de ley o desarrollos norma.
- Las empresas se rigen por el estatuto orgánico de presupuesto, lo cual restringe el campo de acción.
- El procedimiento establecido para el nombramiento de los miembros de Junta de las empresas de economía mixta se encuentra definido en los estatutos de cada cual.

IV MATERIA DE LA DISCUSIÓN PARA LA MESA REDONDA:

- a. Comentarios generales de cómo los lineamientos de la OECD pueden ser relevantes para la experiencia de su país en la aplicación de prácticas de gobierno corporativo en empresas con participación estatal y cómo esos lineamientos pueden ser utilizados como esfuerzos para mejorar la gobernabilidad de esas empresas en el futuro.**

A pesar de las limitaciones antes mencionadas, que se pueden presentar como el marco de política en la implementación de algunas prácticas por parte de empresas con participación estatal, gran parte de los lineamientos propuestos para empresas estatales por la OECD se han acogido a través de los estatutos y adopción por parte de las empresas de esta cultura de gestión. Adicionalmente, como un ejercicio que busca contribuir a la sostenibilidad de estos esfuerzos, se tiene previsto desarrollar un documento de política para ser aplicados en las empresas de servicios públicos domiciliarios con mayoría accionaria de la nación. Así mismo, se está recomendando su adopción en las empresas de acueducto y saneamiento básico, que son de propiedad de los entes municipales.

Dado el diagnóstico del sector, se pretende que esto sea un mecanismo efectivo para construir de manera sostenible niveles de confianza, y mejorar la competitividad en el mediano plazo. Así mismo, se busca que las empresas demuestren su transparencia frente a los grupos de interés y puedan llegar a acceder a recursos de capital o financiación provenientes del mercado de valores, mejorar la eficiencia en sus estructuras financieras, respondiendo a los planteamientos de la OECD en el sentido de “*acceso a financiación basado puramente en el aspecto comercial*”.

Hasta la fecha, se han adelantado procesos de implantación de gobierno corporativo en empresas de la Nación, algunos de los cuales se han utilizado como modelos para las demás empresas del mismo ámbito, tal es el caso de ISA, ISAGEN, ESSA y otras empresas generadoras y distribuidoras de energía eléctrica, como se mencionó anteriormente. En general, estos procesos, han sido ejecutados, obedeciendo las

⁷ Se mencionan entre otras: el que la banca pueda iniciar procesos de insolvencia, que todas las obligaciones y responsabilidades sean regidas por la normatividad general (en Colombia, existen empresas industriales y comerciales del estado que tienen regímenes especiales), flexibilidad en la estructura de capital de las empresas, una entidad coordinadora o centralización de la función de propiedad, remuneración atractiva para los miembros de la JD.

experiencias y directrices internacionales sobre mejores prácticas de gobierno corporativo y en específico las del organismo OECD por su amplio liderazgo en este tema. Hacia futuro, se considera que el Estado podrá beneficiarse también de los avances en materia de mecanismos de interiorización y seguimiento de las prácticas de gobierno corporativo en las empresas estatales.

Como beneficio se espera, reducir la carga fiscal para el país que pueden generar estas empresas, a través de una mejor gestión administrativa que aumente la eficiencia operacional, de reducciones en el costo del capital dado una menor percepción de riesgo por parte de los inversionistas y en últimas que contribuya al mayor crecimiento económico del país. En el caso de ISA, el FMI estudió y consideró viable la solicitud de excluir esta empresa de las cuentas fiscales, al demostrarse que cumplía con los estándares de gobierno corporativo requeridos y tenía algún nivel de participación privada, con la importancia de que se incentiva a otras empresas para incorporar este tipo de prácticas. Esto en el entendido que estos procesos toman un periodo de maduración y que se enmarcan en el principio de *“acceso a financiación basado puramente en el aspecto comercial”*.

b. Cómo se estructura la función de propiedad dentro de la administración estatal para garantizar procesos adecuados y eficientes que permitan al Estado actuar como accionista activo e informado, sin interferir con la operación diaria de las empresas con propiedad estatal?

Dentro del documento de política que se tiene previsto desarrollar para las empresas del sector de servicios públicos domiciliarios⁸, se recomiendan herramientas a ser tomadas en consideración por las empresas de servicios públicos domiciliarios con mayoría accionaria de la Nación y respetadas por el Estado para contribuir a la sostenibilidad de las prácticas de gobierno corporativo que se implementen. Entre estas se cuentan las siguientes:

- Gestión de la información – Un instrumento para mejorar la confianza de los grupos de interés es que la empresa complemente y fortalezca la gestión de los sistemas de información, con mecanismos de revelación de información, estableciendo para los distintos grupos de interés un acceso a la información con todas las características de las prácticas de gobierno corporativo (regular, equitativo, preciso, a un costo razonable, de forma simultánea y oportuna) y cuidando de no poner en riesgo la posición competitiva de la empresa.

Se recomienda el desarrollo de los portales de Internet como medio para canalizar requerimientos.

A su vez se aconseja fortalecer lo anterior con el desarrollo de un sistema de información específico para revelar a la junta directiva y a los accionistas información relativa a eventos financieros extraordinarios de la empresa, a factores de riesgo previsible y a las medidas para afrontarlos.

⁸ Ver **anexo**

- Prevención y manejo de conflictos de interés - Se recomienda que, ante la posible ocurrencia de conflictos de interés, las empresas desarrollen mecanismos para facilitar su prevención, manejo y divulgación.
- Interacción con grupos de interés – Se propone que la empresa desarrolle procedimientos para identificar y revelar al mercado quiénes son sus grupos de interés y que se desarrollen lineamientos de manejo y coordinación con cada uno de los grupos. Aquí vale mencionar, que se incluyen las pautas de las relaciones entre la empresa de SPD con participación mayoritaria de la Nación y sus accionistas (es decir el Estado) así como con los miembros de la junta directiva, para clarificar las competencias de cada órgano y facilitar el desempeño de su gestión y operación diaria.
- Control interno – Proceso realizado para los miembros de la junta directiva, la gerencia general y demás personal de la entidad, para dar mayor seguridad del cumplimiento de los objetivos de la empresa; Dentro de sus principales características se encuentran las de ser un sistema que:
 - Se ajuste a las necesidades de la empresa y al tipo de actividad a controlar.
 - Se manifieste inmediatamente ante cualquier desviación, siendo lo ideal que las descubra antes de que se produzcan. El control será útil en tanto proporcione información en el momento adecuado.
 - Facilite alcanzar la efectividad y la eficiencia en las operaciones, permitiendo el cumplimiento de los objetivos básicos de la empresa, salvaguardando los recursos de la misma.
 - Permita alcanzar la suficiencia y confiabilidad de la información financiera, así como la preparación oportuna de todos los estados financieros, los cuales presentarán cifras con información veraz y fidedigna.
 - Permita el cumplimiento de la regulación aplicable, lo cual se refiere de manera específica al cumplimiento de las leyes, los estatutos, los reglamentos y/o las instrucciones a los cuales está sujeta la empresa.

Lo anterior implica el fortalecimiento en las actividades de supervisión, control y vigilancia, con el fin de facilitar la gestión de las empresas y la contribución a su éxito dentro del cumplimiento de la normatividad. Como práctica general, la Junta Directiva y la Gerencia General definen las políticas de control interno y la vigilancia del sistema de control

- Gestión de riesgos – Por otra parte, se recomienda que las empresas fortalezcan sus procesos de gestión de riesgos realizando evaluaciones para identificar los factores que generan riesgo y definiendo alertas tempranas para evitar, controlar o minimizar la presencia de los mismos.

En específico, la administración de la empresa es quien identifica los riesgos inherentes a las actividades relacionadas con su objeto social y los da a conocer a sus accionistas e inversionistas en los estados financieros y en los informes que presenta a la Asamblea General de Accionistas y se desarrollan alrededor de los mismos los mecanismos de gestión de riesgos para incluirlos en el plan estratégico de la empresa.

Se plantea además la recomendación según la cual la asamblea general de accionistas es el único órgano de dirección de la empresa donde la Nación actúa, como accionista, precisamente para respetar la autonomía empresarial.

c. Qué procesos están establecidos para asegurar que los miembros de Junta Directiva de las empresas con propiedad estatal sean nombrados a través de procesos transparentes y basados en sus competencias y experiencia?

De acuerdo con el marco normativo, el procedimiento establecido para el nombramiento de los miembros de Junta de las empresas de economía mixta (que son las ESPD con participación mayoritaria de la Nación), así como los perfiles mínimos y características que deben poseer se encuentra definido en los estatutos de cada empresa.

Se busca además que los perfiles de los miembros de Junta, y así se definió en el documento de política antes aludido, tengan diversas especialidades que sean complementarias en la ejecución de su labor y para un cumplimiento cabal de sus funciones, las cuales estarán orientadas al manejo de los siguientes temas:

- Gobierno: supervisión de su propio desempeño, seguimiento del código de gobierno corporativo y supervisión de las comunicaciones, del suministro de información y de la transparencia de su gestión.
- Negocio: orientación y revisión de la estrategia y los principales proyectos, el estatuto de contratación, la política de riesgos, la estrategia comercial, los recursos financieros, plan estratégico, las metas de desempeño y el seguimiento a las principales inversiones y desinversiones.
- Alta gerencia: perfiles y evaluaciones del desempeño de los ejecutivos de la empresa, con base en las metas y desarrollo de un enfoque de manejo estratégico del recurso humano.
- Control: evaluación de la integridad y adecuado funcionamiento de los sistemas de control gerencial, financiero, contable, de auditoría, de riesgos y de cumplimiento legal.
- Ética: información sobre la gestión de conflictos de interés de la administración, de la junta directiva y de los accionistas, del uso de activos corporativos, de transacciones con partes relacionadas y del cumplimiento de las prácticas de Gobierno Corporativo.

d. Que procesos e instituciones existen para asegurar rendición de cuentas en ambos el gobierno y el público, y en el caso de las empresas de propiedad estatal inscritas en el mercado de valores, para otros accionistas? Esto incluye reportes adecuados por parte del propietario de

la entidad y de la misma empresa sobre su desempeño y el logro de sus objetivos?

Las entidades con facultades de supervisión de tópicos de gobierno corporativo, se encuentran en las diferentes ramas: Congreso (legislativa), Ministerios, Supervalores, Supersociedades, Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (ejecutiva), y justicia ordinaria (judicial), que sería la encargada de adelantar los procesos que se deriven de cualquier demanda por incumplimiento de los códigos de buen gobierno.

Así mismo y como se hizo referencia en la respuesta a la pregunta del literal b), como elemento central para la consolidación de la confianza de los grupos de interés, se ha recomendado que la empresa complemente y fortalezca la gestión de los sistemas de información con mecanismos de revelación de información, estableciendo para los distintos grupos de interés un acceso a la información que sea: regular, equitativo, preciso, a un costo razonable, y de forma simultánea y oportuna, sin poner en riesgo la posición competitiva de la empresa. En virtud de lo anterior, se ha recomendado desarrollar los portales de Internet como medio para canalizar solicitudes e inquietudes, lo cual viene implementándose en las empresas del sector público desde principios de esta década por mandato de una directiva presidencial emitida en este sentido.

La información corporativa, según lo establezca cada empresa, puede incluir, entre otros: los objetivos, la misión y la visión, las políticas de gobierno corporativo, la estructura, la composición accionaria, los cambios de control, los derechos y procedimientos de votación, la composición de los órganos de administración, los informes sobre la gestión de sus principales órganos, los cambios en la estrategia corporativa, la información sobre posibles conflictos de interés, la información sobre auditoría técnica, legal, financiera y contable y el informe anual de gobierno corporativo. En cuanto a la información sobre la situación financiera, se pueden tener en cuenta los estados financieros, con sus notas, incluyendo una descripción de las garantías otorgadas, así como la información relativa al endeudamiento de la empresa.

Adicionalmente, se establece que estas medidas se puedan fortalecer con el desarrollo de sistemas de información específicos para revelar a la junta directiva y a los accionistas, en tiempo oportuno y de forma integral, información relativa a eventos financieros extraordinarios de la empresa, tales como: la necesidad de una nueva inversión, una pérdida repentina, indemnizaciones, gastos de litigios, la necesidad de una destinación de fondos o la necesidad de disponer de reservas legales o voluntarias. Así mismo, información sobre factores de riesgo previsible y las medidas para afrontarlos.

Por último, como se mencionó antes, se recomienda que la Junta Directiva lidere la elaboración y presentación a la asamblea general de accionistas de un informe de cumplimiento sobre las prácticas de gobierno corporativo, que sirva de retroalimentación al proceso para definir las estrategias necesarias para cualquier corrección en su implementación.