

Formulación de un Modelo de Gobierno Corporativo en el Ámbito Administrativo – Financiero: Un Caso de Aplicación

G. Corrales

G. Pancho

Centro Nacional de Control de Energía - CENACE

Resumen - El Gobierno Corporativo institucionaliza las mejores prácticas empresariales en relación con la toma de decisiones, la creación de valor, la gestión de riesgo y objetivos de eficiencia interna. Este enfoque se constituye en: una guía estratégica para ejecutivos, en un mecanismo de monitoreo interno y en una herramienta que permite otorgar agilidad institucional frente a cambios.

El artículo detalla un modelo de aplicación genérica de Gobierno Corporativo para las dimensiones administrativa y financiera, con énfasis en conceptos de análisis de situación actual y prospectiva futura, que determine los criterios de priorización de inversiones y decisiones. La formulación es integradora y se personaliza para el caso de entidades sin fines de lucro en cuanto a incorporar estándares y regulaciones, disponibles y aplicables.

Palabras clave - Gobierno Corporativo, Organizaciones sin fines de lucro, transparencia, KPIs.

1. INTRODUCCIÓN

El nuevo milenio se inició con una nueva convicción en el mundo de los negocios: la necesidad de una mayor transparencia en el entorno empresarial. Así, se inició el desarrollo de conceptualizaciones y prácticas de lo que se denomina buen gobierno corporativo. Actualmente este tema se encuentra en la agenda de la alta gerencia, ya que se constituye en un elemento de sostenibilidad y en un diferencial competitivo para cualquier empresa de clase mundial.

El Gobierno Corporativo es el conjunto de principios que institucionaliza las buenas prácticas en relación con el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa: Accionistas, Directorio y Administración, para compartir la responsabilidad de la gestión y de la toma de decisiones. Agrupa las buenas prácticas relacionadas a la transparencia, rendición de cuentas, objetividad y equidad, y a la conciencia de que la empresa presupone interacción externa en

los ámbitos económico, social y ambiental. Todo ello, para proteger los intereses de la compañía, monitorear la creación de valor y el uso eficiente de los recursos.

Los principios tienen el carácter de no vinculante, son de naturaleza evolutiva y deben ser personalizados de acuerdo al entorno legal e institucional de cada situación particular. No existe un modelo único de Gobierno Corporativo.

El buen Gobierno Corporativo es aplicable para cualquier entidad, sea esta una organización del Estado, una empresa privada o una institución sin fines de lucro¹.

2. MODELOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

Si bien no existe un único modelo de Gobierno Corporativo, a continuación se presentan las principales perspectivas teóricas que se aplican para intentar explicar los comportamientos y funciones de los consejos de los gobiernos corporativos:

- Teoría de la Agencia: supone que los propietarios de una empresa (el principal) y aquellos que gestionan la empresa (el agente) tienen intereses diferentes.
- Teoría de la Administración: supone que ejecutivos y accionistas establecen relaciones de colaboración a fin de alcanzar la excelencia en el desempeño de la organización.
- Modelo Democrático: sugiere que se debe resolver o elegir entre los intereses de los diferentes grupos y fijar un conjunto de políticas que deben ser implementadas.
- Teoría de dependencia de los recursos – Modelo de co-optación: considera las organizaciones como interdependientes en relación a su entorno del cual consiguen los recursos.
- La Teoría de los grupos de interés - Modelo multi stakeholder: considera que una

¹ Denominadas también: organizaciones filantrópicas, ONGs, organizaciones voluntarias, tercer sector, entre otros.

organización que gestiona recursos está gobernada por diferentes grupos de interés que deben llegar a acuerdos de cooperación y trabajo en red.

- Teoría de la hegemonía directiva: considera que aunque los accionistas son los propietarios y controlan las corporaciones, no son capaces de realizar el control efectivo, su función es esencialmente simbólica y sirve para legitimar las acciones ejecutivas.

3. NIVEL DE MADUREZ DEL GOBIERNO CORPORATIVO

La adopción de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo por esencia es evolutiva. Es importante que el nivel Administrativo de la empresa tenga claridad sobre las diferentes etapas de madurez para su implantación, esta visibilidad contextual otorga una perspectiva pragmática a todos los interesados y del seguimiento de su eficacia, evitando el agotamiento de la iniciativa.

La Fig. 1 presenta un modelo de madurez en cinco niveles; en el caso de estudio, se tomarán aspectos relacionados al primer nivel, puesto que los restantes se desarrollan a medida que se aplica el modelo de Gobierno Corporativo.

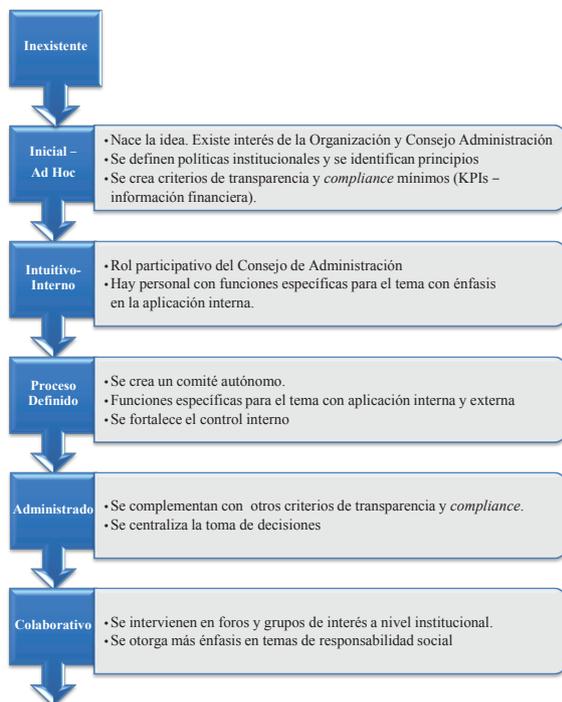


Figura 1: Niveles de Madurez de Buen Gobierno Corporativo

4. GOBIERNO CORPORATIVO EN ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

El presente trabajo busca definir un modelo de Gobierno para una organización sin fines de lucro, en el que el objetivo primario del buen gobierno corporativo es asegurar la credibilidad de la institución, fundamentada en el apego a la normativa (*compliance*) y a la transparencia, pero adicionalmente se requiere fomentar los pilares que se describen a continuación y se representan en la Fig. 2:

- Altos estándares éticos que aseguren la integridad de quienes hacen la empresa. La experiencia demuestra que ni las leyes más exigentes ni los códigos mejor elaborados resultan suficientes para garantizar el buen gobierno.
- Un proceso de control interno para proporcionar seguridad razonable acerca del cumplimiento de los objetivos de productividad, transparencia en la información financiera y no financiera y cumplimiento regulatorio.
- Un gobierno de tecnología que defina un marco de derechos a la toma de decisiones para favorecer un comportamiento deseable en el uso de las TIC².
- Un marco de estrategias de seguridad de información alineadas con los objetivos del negocio y que sea conforme a las leyes y regulaciones aplicables.
- Un sistema de calidad que se enfoque hacia una administración eficiente de los recursos tangibles e intangibles³.



Figura 2: Bases del Buen Gobierno Corporativo

En las siguientes dos secciones se presenta una interpretación conceptual de la transparencia y cumplimiento regulatorio, como los elementos que sustentan un buen gobierno corporativo.

² TIC: Tecnologías de Información y Comunicación.

³ La organización sin ánimo de lucro no debería renunciar al beneficio como indicador de eficiencia, sino a que ese beneficio vaya destinado a retribuir a quienes concentran el poder de decisión.

5. INFORMACIÓN Y TRANSPARENCIA

La transparencia es la base para crear la cultura de un buen gobierno corporativo y se define como “*la visibilidad de los hechos que son críticos para el cumplimiento exitoso de las metas organizacionales*”.

Al respecto, es importante que las organizaciones aprendan cómo identificar, gestionar y comunicar estos aspectos a los interesados internos y externos. Entonces la pregunta ahora es:

¿Cuáles serían estos elementos críticos que deberían ser transparentados, en especial para las empresas sin fines de lucro?

Pues la respuesta se resume en tres categorías generales de información. La primera se relaciona a la razón de existir de la empresa, sus parámetros de funcionamiento, los reportes financieros y otros de gestión administrativa, tal como se indican a continuación:

a) Perfil Corporativo

- Descripción de cómo funciona la organización, quienes la integran, qué funciones tiene a cargo y cuál es su regulación.
- Misión, objetivos estratégicos, valores, plan de acción anual con detalle de actividades y afiliaciones nacionales e internacionales.
- Convenios de cooperación y contratos de servicios con otras entidades.
- Documentos de existencia y representación legal.
- Organigrama interno y comités que apoyan al funcionamiento de la organización, incluyendo su misión y el nombre de sus integrantes.
- Contactos de prensa.
- Funcionarios de la empresa y consultores externos que apoyan en temas específicos.
- Descripción de las responsabilidades de los cargos ejecutivos y datos de contacto.
- Integrantes del Directorio, su forma de elección y reemplazo.
- Declaraciones, presentaciones o discursos realizados por los ejecutivos.
- Estatutos y régimen legal de la organización.
- Legislación y normativa vigente.
- Políticas de reclutamiento.
- Actas del Directorio.
- Declaración de los principios y normas éticas que rigen a la organización⁴.
- Canal interno para recibir denuncias.

⁴ Se recomienda incluir en el portal institucional ciertas políticas para facilitar su acceso por parte del público, por ejemplo, política de conflictos de intereses, política de transparencia, política de privacidad, política de protección al denunciante, política de búsqueda de recursos financieros, política de donaciones, etc.

b) Temas Financieros

- Reporte de rendición de cuentas financieras, con estadísticas que permitan comparar el desempeño institucional, en relación a:
 - ♦ Total de ingresos por servicios, con detalle a las personas o instituciones involucradas.
 - ♦ Total de ingresos por ventas de bienes, señalando el tipo de bienes vendidos.
 - ♦ Total de aportes recibidos, señalando la identidad de cada contribuyente y el monto entregado.
 - ♦ Contribuciones monetarias de otro tipo recibidas en el período, por ejemplo grants o premios.
 - ♦ Total de gastos: monto de los salarios, gastos administrativos, compras, gastos por proyecto individualizado.
 - ♦ Estados financieros.
 - ♦ Reportes financieros auditados.

c) Otros

- Memoria anual.- Es el boletín legal, informativo y técnico, copias de las actas de Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias y actas de elección de su directorio.
- Reporte de proyectos.
- Actividades de lobby, con un registro de todas las reuniones sostenidas por los máximos directivos y ejecutivos de la organización con autoridades públicas.

Las empresas pueden crear oportunidades de ventaja competitiva a través de mayor transparencia. Las cifras indican por ejemplo que las Compañías que han desarrollado la capacidad de identificar y usar *KPIs*⁵ para mejorar la gestión de procesos, el manejo de riesgos y compartir esta información con los interesados internos, presentan ganancias sobre activos de un 3% por encima de sus competidores.

6. CUMPLIMIENTO REGULATORIO Y NORMATIVO

Los aspectos regulatorios y normativos (*Compliance*) son factores críticos para garantizar el posicionamiento estratégico y la competitividad de cualquier organización incluidas las que no persiguen ánimo de lucro. Es un elemento de base de un buen gobierno corporativo y en la práctica puede tener dos enfoques de cumplimiento:

⁵ Los denominados Indicadores Clave de Desempeño - KPIs (del inglés - Performance Key Indicator) son instrumentos asociados a la transparencia y monitoreo de desempeño administrativo - operacional con un impacto muy significativo.

- a) Obligatorio, en relación con las regulaciones emitidas por la autoridad competente, cuya inobservancia trae como consecuencia una sanción y que buscan cumplir con finalidades concretas del ordenamiento jurídico.
- b) Optativo, generalmente asociado a buenas prácticas y que son adoptados por decisión propia de la empresa.

Es decir, en los casos en que existe un código local de buen gobierno corporativo para la empresa, es su obligación informar a quién corresponda sobre el grado en que aplican las directivas y explicar las posibles omisiones a las mismas. En los casos en que no exista un código, siempre será saludable seguir las buenas prácticas aceptadas internacionalmente.

La Fig. 3 representa una taxonomía de algunos de los estándares internacionales de mayor aceptación, que permiten aterrizar los principios y buenas prácticas de buen gobierno corporativo. Esta contextualización es general y se constituye en un modelo de alto nivel para uso de todo tipo de empresa.

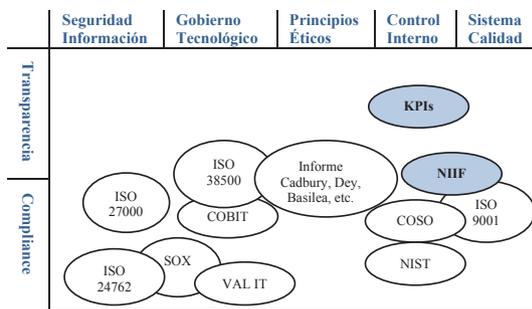


Figura 3: Taxonomía de Estándares para un Buen Gobierno Corporativo

De manera intencional en la figura anterior se han resaltado dos elementos que guardan una relación directa con aspectos financieros y de gestión administrativa, que podrían constituirse en los elementos de inicio para un buen gobierno corporativo en estos ámbitos.

7. INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO

La premisa clave de transparencia es la identificación de los elementos críticos y de influencia directa para el modelo operacional de la empresa. La información debería ser clara, concisa, exacta, oportuna y ajustarse al principio de que “*el fondo es más importante que la forma*”.

KPIs estratégicos están directamente relacionados para valorar el cumplimiento de los objetivos de alto nivel y estrategia de negocio. Se utilizan una

combinación de métricas financieras (pe. Rentabilidad, relación beneficio/costo) y administrativas (pe. cuota de mercado, satisfacción del cliente).

Estos indicadores caracterizan principalmente el buen modelo de gobierno corporativo en el ámbito administrativo, y se han clasificado en 4 tipos, tal como se describen a continuación.

7.1. Indicadores de Alineamiento Estratégico

Son el resultado de un proceso que caracteriza el grado de sincronización de la estrategia con las actividades tácticas. Utiliza BSC, mapas estratégicos y análisis de métricas. Se constituye en un *baseline* del planeamiento de largo plazo en aspectos financiero tales como ingresos, gastos, flujo de caja.

Mediciones:

- Porcentaje de tiempo de ejecutivos dedicados a actividades estratégicas.
- Nivel de involucramiento de la unidad financiera en los planes estratégicos de la organización (alto, medio, bajo).
- Percepción de alineamiento que hacen los ejecutivos acerca de la precisión y calidad del proceso de planificación estratégica.

Responsables: CEO, CFO, COO⁶

Las capacidades requeridas para soportar este proceso son de habilidades gerenciales en lugar de tecnológicas.

7.2. Indicadores de Planificación Presupuestaria

Son el resultado de un proceso iterativo de planificación desde múltiples perspectivas: *top-down* y *botton-up*⁷, que determina los recursos presupuestarios y su financiamiento considerando múltiples escenarios futuros, así como el nivel de cumplimiento de desembolsos.

Mediciones:

- Porcentaje de ejecución presupuestaria.
- Tiempo del proceso de presupuesto.
- Porcentaje de tiempo de los ejecutivos dedicados a actividades de gestión presupuestaria.

6 **CEO:** Chief Executive Officer = Director Ejecutivo; **CFO:** Chief Financial Officer = Director Financiero; **COO:** Chief Operating Officer = Director de Operaciones.

7 *Top-down (De arriba hacia abajo): las ideas y nuevos proyectos en una empresa surgen (son impuestos) desde los gerentes y directores. Bottom-up (De abajo hacia arriba): las ideas, nuevos proyectos y la ejecución de estos surge desde los empleados.*

- Percepción de alineamiento que hacen los ejecutivos acerca de la precisión y calidad del proceso de planificación presupuestaria.
- Responsables: Comité Ejecutivo, Dirección Financiera, Unidades de Negocio.

7.3. Indicadores de Monitoreo y Reporte

Este proceso se enfoca a la gestión de reportes financieros: estado de pérdidas y ganancias, balance general y flujo de caja.

Mediciones:

- Porcentaje de tiempo de los ejecutivos dedicados a la elaboración de reportes financieros.
- Percepción acerca de la precisión y calidad de los reportes financieros.
- Facilidad para que los usuarios financieros o de negocio generen reportes.

Responsable: Dirección Financiera.

7.4. Indicadores de Cumplimiento Regulatorio

Este proceso guarda relación con la consolidación y cierre financiero, sujeto a auditoría externa. La formalidad de este proceso asegura el cumplimiento regulatorio, transparencia y procesos contables eficientes.

Mediciones:

- Días para el cierre mensual, trimestral y anual.
- Número de errores/incidentes durante el proceso de cierre.

Responsables: Área Contable.

Las capacidades requeridas para soportar este proceso son fundamentalmente de habilidades contables y de sistemas tecnológicos del tipo ERP.

7.5. Mejores Prácticas de KPIs

A continuación se detallan aspectos claves para la aplicación de KPIs:

- a) Asegurar la calidad y la consistencia de los datos bajo responsabilidad primaria de las áreas de negocio. Las unidades de TI deben constituirse tan solo en un soporte. Los proyectos deben evaluar cuidadosamente lo relativo a la integración de datos, gestión de datos maestros y calidad de origen de los datos.

- b) Establecer un *baseline* previo a la implementación que permita analizar la evolución futuras de mejoramiento respecto a esta referencia.
- c) Establecer KPIs objetivos, a fin de que sean comunicados a los empleados. Deben incluir el tiempo para lograrlos. El departamento financiero debe generar notificaciones de alerta a los funcionarios.
- d) Monitorear en forma periódica los KPIs en función de su naturaleza (pe. procesos mensuales para cierres financieros y anuales para los ciclos presupuestarios).
- e) Ejecutar análisis de causas origen, para aquellos KPIs que presenten problemas (los indicadores no definen el problema o la solución aplicable), o de ser el caso ajustar el KPI a valores más reales.
- f) Ajustar el KPI como sea requerido. Cambios en las condiciones del mercado.

8. NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA

El desarrollo de la economía mundial, de los mercados financieros y bursátiles, la presencia de empresas multinacionales y las alianzas entre países, han determinado la necesidad de nuevos estilos de información contable; en este nuevo entorno económico mundial se ha incentivado la adopción de un lenguaje contable único, mediante la adopción de las NIIF “Normas Internacionales de Información Financiera” o IFRS por sus siglas en inglés, promulgados por el IASB.

Las experiencias internacionales sugieren que existe una relación significativa y positiva entre la calidad en el Gobierno Corporativo de las empresas y la calidad y cantidad de información financiera que éstas revelan. Esta situación se ve corroborada respecto de la información entregada con ocasión de la adopción de las NIIF.

Este impacto positivo es fácilmente deducible. La lógica es que si el mercado recibe más información, si se reduce la asimetría de la información, éste reaccionará positivamente asignando menos riesgo a la empresa y exigiendo por tanto menos por los fondos invertidos, esto generará en la empresa un incremento en la aceptación de los proyectos (disminución de la tasa de costo capital, VAN positivo) y un aumento de la rentabilidad, impactando favorablemente el nivel de inversión del mercado de capitales afectando a su vez el crecimiento del país.

La adopción de las NIIF implica un cambio que conjuga la cultura de las empresas y la visión de la contabilidad y la información financiera, tiene efecto

en toda la estructura interna donde se debe definir una estrategia de cambio tanto en los sistemas y procesos internos, en las relaciones con inversionistas y acreedores, en las políticas de capacitación e inversiones en tecnología, entre otros, pero fundamentalmente un cambio de cultura que mejore la idea del buen gobierno cuyos principios enfatizan la aplicación de los estándares internacionales de contabilidad y auditoría como condición para la transparencia en la información. En este sentido, el rol del gobierno corporativo es clave, porque las NIIFs otorgan mayor flexibilidad a las empresas, pero exigen mayor detalle en la revelación de sus opciones, lo que la expone al juicio de los inversionistas, motivando un mayor compromiso del directorio para cuidar los intereses de los inversionistas y de esta forma atraerlos. Dependiendo de la organización, esta adopción supone impactos significativos en los siguientes puntos: Presentación de estados financieros, establecimiento de políticas contables, estimaciones y errores; tratamiento de los ingresos, revalorización y deterioro de activos, beneficios a empleados, valorización de acciones.

A pesar de que no todas las empresas sin fines de lucro están obligadas a adoptar estas Normas, voluntariamente una organización podría adoptarlas para alinear sus registros contables con un lenguaje financiero internacional.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Existe una fuerte tendencia de crear regulaciones de carácter global que definan las bases para incrementar la transparencia, que también está condicionada por factores culturales y políticos.

Las entidades, cualquiera sea su naturaleza, deben considerar que el Gobierno Corporativo se perfila como el destino inexorable de todas las empresas, las cuales deben elaborar e implementar un modelo de acuerdo a sus propias realidades, puesto que el Gobierno Corporativo se está convirtiendo en una clave decisiva para acceder a los mercados de capital y contar con mejores condiciones para obtener recursos.

Si sólo las empresas participantes en el mercado de capitales aplicaran los principios de buen Gobierno Corporativo, la acción del resto de los actores podría neutralizar los efectos positivos.

Al respecto, es importante que las organizaciones aprendan cómo identificar, gestionar y comunicar la Transparencia y el Cumplimiento de Regulaciones y Normativas a los interesados internos y externos, y

sobre esta base efectuar una administración efectiva del riesgo.

Con los análisis realizados, se puede definir un modelo de Gobierno Corporativo para una organización sin fines de lucro, el cual se presenta en la siguiente figura:



Figura 4: Modelo propuesto de buen Gobierno Corporativo

Este modelo parte de la identificación de los diferentes grupos de interés y establece sus requerimientos, los cuales son analizados, priorizados y conceptualizados por parte del Consejo de Administración, quién establecerá las diferentes políticas para cumplirlos junto con los Comités Ejecutivos y el nivel Directivo, los cuales formularán los planes y proyectos a ser ejecutados con la debida autorización del Consejo de Administración y serán ejecutados por el personal de la organización, basándose en los pilares que se sustentan en: estrategias de Seguridad de Información, Estándares Éticos establecidos, Gobierno Tecnológico y uso de las TIC, procesos de Control Interno, y un Sistema de Calidad. En todo el proceso de aplicación del modelo de Gobierno Corporativo, debe basarse y fundamentarse tanto en la transparencia como en el cumplimiento Regulatorio y de Normas haciendo especial énfasis en regulaciones y estándares de nivel local y mundial como son las Normas ISO, SOX, COBIT, COSO, Basilea, y Normas NIIF. Además es importante establecer KPIs que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos y la efectividad de las estrategias de negocio.

Para que la implantación de un modelo de buen Gobierno Corporativo sea exitosa, es necesario una correcta capacitación al personal, el compromiso de los niveles directivos y apertura al cambio del personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Giménez I. (2009). “El Buen Gobierno en las Fundaciones”. Boletín de Responsabilidad Social Corporativa, pp. 11-17, España.

- [2] Boozang K.M. (2007), “Does an Independent Board Improve Nonprofit Corporate Governance?” Working Paper, Seton Hall University School of Law, pp.18-19, EEUU.
- [3] Cosme J. (2006), “Auditoría Interna y Gobierno Corporativo en Instituciones Financieras”, Presentación, XI Conferencia Latinoamericana de Auditoría Interna, Argentina.
- [4] Jay H. (2010), “Controlling Staff Behavior Takes More Than Technology”, pp. 6-7, Gartner, EEUU.
- [5] Proctor P., Smith M. (2010), “Develop a Catalog of Key Risk Indicators to Support Corporate Performance”, pp. 3-10, Gartner, EEUU.
- [6] Política de Transparencia – Chile Transparente, disponible en www.chiletransparente.cl.
- [7] Ballester J, “Objetivo del Gobierno de TIC”, pp. 7-9, Madrid.



Gabriela Elizabeth Corrales.- Nació en Quito en 1982. Egresada de la carrera de Ingeniería Comercial de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Sus áreas de interés están relacionadas con la Administración, Finanzas Corporativas, Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo. Actualmente se encuentra trabajando en la Corporación CENACE en el Área Administrativa-Financiera.



Germán Pancho Carrera.- Nació en Riobamba en 1970. Recibió su título de Ingeniero en Electrónica y Control otorgado por la Escuela Politécnica Nacional (EPN-1996). Máster en Gerencia de Sistemas obtenido en la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE-2003). Autor de varias publicaciones locales e internacionales en temas relacionados a TIC y Gerente de varios proyectos de aplicación al sector eléctrico desarrollados en EEUU, Europa y América del Sur.

Sus áreas de interés son los marcos de referencia de administración de proyectos y operaciones tecnológicas, incluyendo a PMI, MSF, COBIT, EA, ISO2000, ISO 27000. Actualmente ejerce las funciones de Coordinador de Informática de la Corporación CENACE, y es docente en la maestría de Sistemas de la EPN con la cátedra de Gerencia y Desarrollo de Proyectos de TIC.