

GESTIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO

Experiencia de la Cámara de Comercio de Medellín
para Antioquia – CCMA

CCMA

Lina Vélez de Nicholls,
Fredy Restrepo Araque,
Janet Lilliana Gaviria Orozco,
Mónica Cristina Elejalde Escobar

CESA

María Andrea Trujillo Dávila,
Alexander Guzmán Vásquez



Colegio de Estudios
Superiores de Administración



CEGC
Centro de Estudios en
Gobierno Corporativo - CESA



ICGC
Instituto Colombiano de
Gobierno Corporativo



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza en Colombia
Cooperación Económica y Desarrollo (SECO)



IFC

**International
Finance Corporation**
WORLD BANK GROUP

GESTIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO

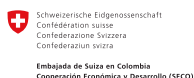
*Experiencia de la Cámara de Comercio
de Medellín para Antioquia – CCMA*

CCMA

*Lina Vélez de Nicholls,
Fredy Restrepo Araque,
Janet Lilliana Gaviria Orozco,
Mónica Cristina Elejalde Escobar*

CESA

*María Andrea Trujillo Dávila,
Alexander Guzmán Vásquez*



658.044 / G393g 2018

Gestión del gobierno corporativo / Lina Vélez de Nicholls, Fredy Restrepo Araque, Janet Lilliana Gaviria Orozco, Mónica Cristina Elejalde Escobar, María Andrea Trujillo Dávila, Alexander Guzmán Vásquez. Medellín : Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia – CCMA ; Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA, 2018. 162 p

DESCRIPTORES:

1. Gobierno corporativo – Fundamentos
2. Instituciones financieras – Investigaciones – Antioquia, Colombia
3. Juntas directivas – Investigaciones – Antioquia, Colombia
4. Accionistas – Antioquia, Colombia.

ISBN Impreso: 978-958-56964-0-2

ISBN digital: 978-958-56964-1-9

GESTIÓN DEL GOBIERNO

CORPORATIVO

Experiencia de la Cámara de Comercio

de Medellín para Antioquia

Una publicación de:

© 2018 Cámara de Comercio de Medellín
para Antioquia

© 2018 CESA – Colegio de Estudios
Superiores de Administración

Medellín, diciembre de 2018

Lina Vélez de Nicholls

Presidenta Ejecutiva

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Henry Bradford Sicard

Rector

CESA–Colegio de Estudios Superiores
de Administración

Autores:

CCMA

© 2018 Lina Vélez de Nicholls

© 2018 Fredy Restrepo Araque

© 2018 Janet Lilliana Gaviria Orozco

© 2018 Mónica Cristina Elejalde Escobar

CESA

© 2018 María Andrea Trujillo Dávila

© 2018 Alexander Guzmán Vásquez

Coordinación Editorial

Editorial, CESA –Colegio de Estudios Superiores de
Administración

Vicepresidencia de Comunicaciones Cámara de Comer-
cio de Medellín para Antioquia.

Edición y Diagramación

Tragaluz editores S.A.S.

Conceptualización gráfica

Branding Up!

Los contenidos de esta publicación son propiedad de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y el CESA – Colegio de Estudios Superiores de Administración, su reproducción total o parcial sin autorización expresa de los titulares está prohibida. Todos los derechos reservados ©.

PRESENTACIÓN

El interés de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia en documentar su experiencia sobre el diseño e implementación de un Modelo de Gestión de Gobierno Corporativo, tiene como origen la relevancia que en el mundo entero reviste la incorporación de buenas prácticas de gobierno en empresas de todos los orígenes y tamaños, así como su incidencia en el mejoramiento de la competitividad, la eficiencia empresarial y económica, y la generación de confianza entre los diferentes grupos de interés. Si bien las cámaras de comercio en Colombia son entidades de derecho privado, su estructura de gobierno *sui generis* y las delegaciones que les ha encomendado el Estado les merecen una mirada especial.

Organismos multilaterales y organizaciones internacionales han abordado el tema de Gobierno Corporativo con suficiente profundidad para diferentes tipologías de empresas; por esto se ha producido abundante y valiosa literatura para las empresas emisoras de valores, como consecuencia de su alto impacto en la dinámica de los mercados de capitales en el ámbito global y una serie de desafortunadas experiencias que se visibilizaron desde 2001 en los Estados Unidos y que terminaron originando una fractura de la confianza de los inversionistas en importantes empresas con presencia

y operaciones en diferentes lugares del mundo. Igualmente, y como resultado del trabajo de organismos como la OCDE y el Banco Mundial, entre otros, se han producido lineamientos y recomendaciones tanto para las empresas que cotizan en la bolsa como para aquellas de propiedad cien por ciento estatal, o donde participa, en alguna medida, el capital privado, así como para empresas cerradas de capital privado, cualquiera que sea su tamaño. Poco a poco, en el mundo entero, los propietarios e inversionistas públicos o privados han entendido que el Gobierno Corporativo proporciona herramientas necesarias que son comunes a cualquier ejercicio empresarial.

Colombia es reconocido en Latinoamérica como uno de los países con mayores avances en la incorporación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo al lado de Chile, Perú y Brasil, siendo quizás el país líder en este ámbito gracias a los cambios en la legislación y a la adopción de un Código País, que incorporó mejores prácticas corporativas para los emisores de valores colombianos. Este documento ha sido referente para muchas empresas que voluntariamente han adaptado algunos de esos lineamientos. Por su parte, las empresas antioqueñas han desarrollado una cultura alrededor del Gobierno Corporativo



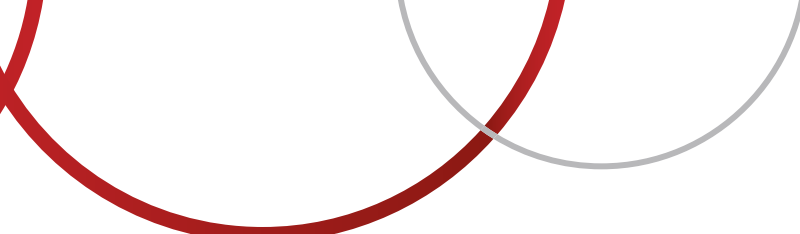
que ha contribuido a su desempeño exitoso y al posicionamiento nacional e internacional de grupos empresariales de origen paisa. Temas como la conformación de las juntas directivas, sus funciones y rol, la eficiencia de las mismas y la definición de mecanismos de información y transparencia han ocupado el interés de líderes empresariales que quieren poner a tono a las empresas con las mejores prácticas del mundo.

No obstante, las cámaras de comercio en Colombia escapan a las lógicas anteriores, y no necesariamente por su naturaleza jurídica, pues son organizaciones privadas, pero sí por ser instituciones que cumplen una función delegada por el Estado a las cuales la ley colombiana les describe detalladamente funciones y cuál debe ser la destinación de los recursos que perciben por cuenta de la administración de los registros públicos, actividad que en el resto del mundo es ejercida en su mayoría por el Estado. Las cámaras de comercio en Colombia son organizaciones únicas no solo en lo que atañe a sus funciones y estructura de propiedad, sino también en lo referente a la composición de su junta directiva (su máximo órgano), resultado del ejercicio democrático de los empresarios afiliados y de la potestad que tiene el Gobierno nacional de designar un número específico de repre-

sentantes. En las juntas directivas de las cámaras de comercio convergen, entonces, empresarios de todos los tamaños y sectores económicos con perfiles diferentes, periodos definidos y funciones regladas.

Sumado a lo anterior, las cámaras de comercio tienen un rol protagónico en sus jurisdicciones en temas de competitividad regional y fortalecimiento empresarial; en gran medida por el conocimiento de las dinámicas económicas, por su capacidad para articular actores público-privados, por la colaboración que presta al Estado para materializar políticas públicas, entre otros aspectos. Las cámaras de comercio actúan en su entorno como agencias de desarrollo que conectan intereses empresariales con oportunidades de cooperación y desarrollo económico, y son referentes para el fortalecimiento de la institucionalidad regional.

Condiciones como las anteriores hacen único el modelo de gobierno de las cámaras de comercio, razón por la cual es imperativo establecer lineamientos de Gobierno Corporativo que complementen las normas y leyes que las rigen. La Ley 1727 de 2014, mediante la cual se fijaron normas para el fortalecimiento de la gobernabilidad y el funcionamiento de las cámaras de comercio, es un aporte invaluable que



introdujo modificaciones sustanciales necesarias que nos permiten trabajar con bases sólidas en mecanismos de autorregulación.

El documento que tienen en sus manos describe sucintamente un ejercicio a la medida para la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (CCMA) que integra mecanismos de autorregulación para el órgano de gobierno de la entidad y de aquellos de la red de entidades vinculadas en los ámbitos del ejercicio de la propiedad, las juntas directivas, el ambiente de control y los mecanismos de información y transparencia. La documentación de este proceso, que obedece a un planteamiento estratégico de la organización, busca compartir experiencias que pueden ser útiles para otras cámaras de comercio y organizaciones que comparten con estas instituciones similitudes en su estructura y modelo de gobierno. No pretendemos pensar que el modelo de la CCMA es el camino único para abordar la incorporación de principios y prácticas para fortalecer estas organizaciones, pero sí creemos que es un punto de partida para materializar efectivamente una visión de Gobierno Corporativo en entidades que revisten un gran valor en las regiones donde actúan. El interés para trabajar en estos temas contempla, además, la necesidad de la CCMA de ser un propietario, accionista o corporado responsable

que emite lineamientos claros sobre cómo se deben gobernar las entidades en las que tiene presencia.

El apoyo del CESA-Colegio de Estudios de Administración, reconocido centro académico colombiano en investigación sobre temas de Gobierno Corporativo, para la validación académica del ejercicio realizado por la CCMA nos permite evidenciar que existe un sólido sustento filosófico y literario para este trabajo. De igual manera, el respaldo de la Corporación Financiera Internacional (IFC), entidad del Banco Mundial que lidera programas con aliados locales para la promoción de los beneficios de un buen gobierno, apoya la tesis sostenida por la CCMA en el sentido de que la incorporación de buenas prácticas tiene un efecto directo en la eficiencia de la gestión empresarial.

El trabajo que ponemos a disposición en este libro se convierte en una documentación conceptual y práctica que puede ser el punto de partida para generar discusiones sobre cómo mejorar el gobierno de las cámaras en un contexto empresarial y social que exige de manera reiterada más y mayores niveles de disciplina en el ejercicio del poder y el gobierno de las empresas.

Lina Vélez de Nicholls

PRÓLOGO

El sistema de Gobierno Corporativo incorpora múltiples elementos que, de manera articulada, promueven el uso eficiente de los recursos, a través de políticas y lineamientos de administración que respaldan la sostenibilidad de las empresas. La decisión de implementar un sistema de Gobierno Corporativo en las entidades corresponde al nivel directivo. Sin embargo, es fundamental que las prácticas de Gobierno Corporativo logren permeare la cultura organizacional, para que realmente se incorpore en el desarrollo de las actividades empresariales el actuar definido en las políticas y lineamientos.

Considerando la importancia que tiene para el desarrollo económico del país la sostenibilidad de las empresas, se considera importante el desarrollo de modelos de Gobierno Corporativo al interior de cada entidad. Sin embargo, esto no está únicamente circunscrito a empresas listadas en la bolsa o con ánimo de lucro. En realidad, el uso eficiente de los recursos y la toma de decisiones y administración de riesgos son relevantes en todo tipo de organizaciones, incluyendo aquellas sin ánimo de lucro. Las cámaras de comercio son actores importantes para el desarrollo regional y la consolidación de un sector empresarial competitivo, por lo que potenciar el impacto que generan en el entorno es pertinente, deseado

y necesario. Este libro discute la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (CCMA), y el efecto ancla que esta entidad ha generado en su red de vinculadas, buscando mitigar conflictos de interés, administrar riesgos, facilitar un uso eficiente de los recursos, y finalmente, cumplir con su objetivo primario de propiciar el desarrollo económico de la región.

Para la Cooperación Económica y Desarrollo de la Confederación Suiza (SECO), International Finance Corporation (IFC), miembro del Grupo Banco Mundial, el CESA y el Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo (ICGC), este tipo de discusiones son más que pertinentes, y permiten generar conciencia respecto a la importancia del buen gobierno en diferentes tipos de organizaciones en Colombia. SECO, y la IFC han venido desarrollando durante los últimos cuatro años un programa con actividades que buscan mejorar las prácticas de Gobierno Corporativo en el país. Lo anterior ha comprendido discusiones con diferentes estamentos gubernamentales y la intervención directa en algunas empresas, así como el desarrollo de eventos y programas de profesionalización, con el apoyo para la creación de instituciones que generen la sostenibilidad de estas temáticas, tales como el

ICGC. Todo lo anterior busca crear la capacidad necesaria para que el sector privado colombiano mejore su competitividad y perdurabilidad, así como el impacto en el entorno y generación de riqueza para los diferentes grupos de interés.

El CESA completa ocho años desplegando actividades en la materia. A través de su Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC), ha desarrollado investigación rigurosa en Gobierno Corporativo, intervenciones a nuevos emprendimientos, empresas familiares, corporaciones y otros tipos de organizaciones, y acompañamiento a programas de buenas prácticas como el Programa IR de la Bolsa de Valores de Colombia. Ha apoyado el trabajo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), *IFC*, y *SECO*, en la materia. Además, ha incorporado los temas de buen gobierno a nivel de pregrado, posgrados y formación ejecutiva, y ha participado en los diferentes foros nacionales e internacionales, con el convencimiento de que un mejor gobierno a nivel organizacional en el país es necesario para la búsqueda de mayor competitividad que aliente el desarrollo económico del país.

Sin embargo, para que los esfuerzos de las diferentes entidades y actores comprometidos con el buen gobierno

encuentren un espacio de reflexión y de trabajo mancomunado, se hace necesario una organización que facilite la articulación y potencie el impacto de cada uno de ellos. Es así como en varios países se han creado los institutos de Gobierno Corporativo, con el propósito de promover y acompañar los procesos de adopción de buenas prácticas. Particularmente en Colombia, el ICGC tiene como objetivo promover de manera plural, independiente y objetiva el desarrollo y la adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en los diferentes actores que intervienen en este sistema.

Con este propósito, el ICGC tiene como pilares estratégicos: la articulación, a través de la cual busca promover espacios de diálogo entre los diferentes actores, como lo son las organizaciones públicas, privadas y mixtas, el legislador, el Gobierno nacional, los organismos multilaterales y la academia; la difusión, a través de la cual se provee información relacionada con el Gobierno Corporativo; y la formación, mediante el desarrollo de programas que permitan, profesionalizar la labor de los diferentes actores involucrados en el Gobierno Corporativo de las organizaciones. En este pilar de formación el elemento clave consiste en contar con la participación de personas que puedan compartir su visión de cada tema sustentados en su experiencia.



Lo anterior permitirá al lector entender dos aspectos fundamentales. Primero, la razón por la cual las entidades antes mencionadas respaldamos esta publicación, y específicamente el esfuerzo de la CCMA por desarrollar un Sistema de Gobierno Corporativo robusto que la favorece a sí misma y al ecosistema de organizaciones al que pertenece. Segundo, nuestro constante interés por las buenas prácticas.

Tomando en consideración que en Colombia continuamente se crean nuevas empresas, invitamos a incorporar buenas prácticas de Gobierno Corporativo desde las etapas tempranas de la formación de las mismas, a través de las cuales se busque establecer políticas y lineamientos que le permitan a la administración orientar sus resultados hacia la sostenibilidad empresarial.

Catalina Zea, Directora Ejecutiva del Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo.

Henry Bradford, Rector, CESA – Colegio de Estudios Superiores de Administración.

Oliver Orton, Gerente del Programa de Gobierno Corporativo para América Latina y El Caribe, International Finance Corporation (IFC), Grupo Banco Mundial.



AGRADECIMIENTOS DE LOS AUTORES

Agradecemos al Dr. Pablo Felipe Robledo, Superintendente de Industria y Comercio, quien proporcionó importante información y su visión sobre el gobierno de las cámaras de comercio, lo que contribuyó a un análisis más comprensivo del objeto de estudio de este libro. Agradecemos al Dr. Julián Domínguez Rivera, Presidente Ejecutivo de Confécameras por su apoyo a esta iniciativa y su decidida colaboración en la estructuración de los contenidos, quien hizo aportes invaluable que permitieron entender con mayor profundidad el contexto nacional de las cámaras de comercio. Resaltamos las contribuciones y reflexiones de Francisco Prada, Oficial de Gobierno Corporativo de IFC-Banco Mundial, cuya experiencia y compromiso con la construcción del Gobierno Corporativo en el país, así como sus reflexiones con el equipo de autores, alentaron un análisis más profundo del modelo de gobierno discutido en este libro.

A Creame y Antioquia Presente, gracias por su apertura para mostrar cómo los nuevos lineamientos de Gobierno Corporativo transformaron esas instituciones y sus órganos de dirección. Al FGA, agradecimientos por sus testimonios enfocados hacia el valor que agrega a la gestión de esa entidad los lineamientos de Gobierno Corporativo emitidos por la controlante (CCMA).

Finalmente, a la Confederación Suiza, al Banco Mundial a través de IFC, y al Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo (ICGC), por valorar y respaldar esta iniciativa, y trabajar en su visibilización, buscando crear conciencia y construir mejores prácticas corporativas en Colombia.

TABLA DE CONTENIDO

1.	Articular para transformar: incidencia de la CCMA en la institucionalidad regional	15
1.1	Generalidades	16
1.2	Evolución de la CCMA	17
1.3	Articular para transformar	20
2.	Marco regulatorio del Gobierno Corporativo en las cámaras de comercio	25
2.1	Generalidades	26
2.2	Razones para la reforma de la ley en materia de gobierno de las cámaras	28
2.3	Principales cambios a favor de un mejor Gobierno Corporativo en las cámaras de comercio	29
2.4	Retos para la regulación de Gobierno Corporativo de las cámaras de comercio	33
3.	Modelo de Gobierno Corporativo para la CCMA	37
3.1	Generalidades	38
3.2	La voluntad política, una decisión estratégica	38
3.3	El Modelo de Gobierno Corporativo de la CCMA como proyecto estratégico: diagnóstico y definiciones internas	43
3.4	Red de entidades vinculadas de la CCMA	48
3.4.1	Desde la estrategia	50
3.4.2	Desde la propiedad	52
3.4.3	Desde la unidad de propósito y dirección, una analogía con la ley comercial	53
3.5	Definición del Modelo de Gobierno Corporativo	54
3.5.1	Componentes de Gobierno Corporativo	58
3.5.2	Marco autorregulatorio, los lineamientos de Gobierno Corporativo	58

3.5.3	La propiedad	59
3.5.3.1	Compromisos de la CCMA hacia las entidades vinculadas	59
3.5.3.2	Compromisos de las vinculadas frente a la CCMA	61
3.5.3.3	Atributos de la propiedad que conserva la CCMA	62
3.5.4	El ambiente de control	63
3.5.4.1	Del sistema de control interno y externo	63
3.6	La Junta Directiva de la CCMA y de las demás entidades vinculadas de la red	70
3.6.1	Funciones de las juntas directivas de la red	71
3.6.2	Conformación de las juntas directivas de la red, proceso de selección y nombramiento de delegados en las juntas directivas de las entidades	73
3.6.3	Los derechos y deberes de los miembros de juntas directivas de la red	77
3.6.4	El funcionamiento y asistencia a las juntas directivas de las entidades de la red	78
3.6.5	Proceso de evaluación de las juntas directivas de la red	80
3.6.6	Herramientas de coordinación y seguimiento a la estrategia, gestión financiera y Gobierno Corporativo	81
3.7	Información y transparencia	90
4.	Análisis y validación conceptual del Modelo de Gobierno Corporativo de la CCMA	93
4.1	Generalidades	94
4.2	Gobierno Corporativo bajo un enfoque de grupos de interés	95
4.3	Gobierno Corporativo como respuesta a necesidades explícitas en el ámbito organizacional	99
4.3.1	Ejercicio de la función de propiedad	100
4.3.2	Formulación y despliegue estratégico coherente	103
4.3.3	Gestión de la operación y de los riesgos implícitos	103
4.3.4	Legitimidad y reputación de la CCMA	106
4.3.5	Gestión de los conflictos de intereses	107

4.4	Componentes del Modelo de Gobierno Corporativo de la CCMA	110
4.4.1	Propiedad	111
4.4.2	Juntas directivas	112
4.4.3	Ambiente de control	115
4.4.4	Información y transparencia	117
4.5	Comentario de cierre	118
5.	Efecto ancla: impacto del Modelo de Gobierno Corporativo de la CCMA en las entidades vinculadas	119
5.1	Generalidades	120
5.2	Metodología y descripción de los casos	123
5.2.1	Aspectos metodológicos	123
5.2.2	Corporación Antioquia Presente	124
5.2.3	Corporación Creame	125
5.2.4	Fondo de Garantías (FGA)	126
5.3	Antioquia Presente: Gobierno Corporativo y sucesión gerencial	127
5.4	Creame: Gobierno Corporativo y perdurabilidad de un modelo organizacional	134
5.5	Fondo de Garantías (FGA): la influencia de la CCMA como accionista controlante	141
6.	Anexos	147
7.	Referencias	153



1.

**Articular
para transformar:**
incidencia de la **CCMA**
en la institucionalidad regional

1. ARTICULAR PARA TRANSFORMAR: INCIDENCIA DE LA CCMA EN LA INSTITUCIONALIDAD REGIONAL

1.1 Generalidades

Este capítulo recoge la trayectoria de la CCMA en sus 114 años de existencia, y la analiza desde una perspectiva de su evolución y énfasis de gestión. Pretende este aparte sustentar cómo la CCMA le ha apostado al fortalecimiento institucional del ecosistema empresarial y cómo sus capacidades para incidir, orientar y gestionar redes han sido elementos fundamentales para producir cambios necesarios para la adecuada gestión de los asuntos privados y públicos de la región.

Para el Centro de Análisis Político de la Universidad EAFIT (2018), las estrategias llevadas a cabo por la CCMA

a partir de su rol articulador y coordinador de procesos y actores en el ámbito institucional han permitido la generación de transformaciones en el contexto regional y en el diseño de la agenda pública de Medellín y de Antioquia. Lo anterior, como consecuencia de la capacidad de la organización para conectar agentes, gestionar iniciativas y propiciar la interlocución entre actores alrededor de un horizonte compartido que consolida una visión sistémica y de largo plazo, favorable y estratégica, para la generación de desarrollo en la ciudad y la región.

De igual manera, se muestra cómo la CCMA ha logrado durante su trayectoria apoyar la creación y consolidación

de diferentes instituciones (entidades sin ánimo de lucro o sociedades comerciales) que han servido de detonantes y promotoras del desarrollo regional. El acompañamiento en su creación, la presencia en sus órganos de dirección, la participación accionaria en algunas de ellas y el ejercicio de la propiedad responsable son elementos que han llevado a la CCMA a comprometerse con que esa institucionalidad cuente, hasta donde sea posible, con reglas claras de gobierno que permitan su permanencia en el tiempo. La CCMA entiende que lo logrado durante sus años de existencia y gestión debe apoyarse en un sistema de Gobierno Corporativo, de tal suerte que las generaciones de nuevos líderes cuenten con herramientas para potenciar las capacidades de las instituciones.

1.2 Evolución de la CCMA

La CCMA ha sido testigo del crecimiento económico de la región y participante activa de sus grandes retos de futuro. La historia de la entidad está íntimamente ligada a los hechos que dieron origen a la industrialización de Antioquia, a la creación de grandes compañías paisas y al desarrollo económico de Medellín.

Teniendo como referencia el marco normativo, las cámaras de comercio

han desempeñado en Colombia un papel esencial en la articulación de los agentes del sistema económico. Sus funciones misionales, según el Código de Comercio¹, van desde la garantía de publicidad de los actos de comercio, a partir de la administración de diferentes registros, hasta la recopilación de las costumbres mercantiles propias del territorio de su competencia. La CCMA ha sido líder y referente nacional en el cumplimiento de estas funciones, y se ha caracterizado por la eficiencia en la prestación de servicios y por su Modelo de Gobierno Corporativo. No obstante, en las últimas tres décadas la organización ha hecho un tránsito desde un ejercicio concentrado en sus funciones básicas y misionales hacia uno enfocado en la comprensión de su rol como ente articulador y coordinador capaz de incidir en la ruta del desarrollo regional y en la agenda pública e institucional de la ciudad (Centro de Análisis Político de la Universidad EAFIT, 2018).

Para comprender el rol actual de la Cámara es necesaria una perspectiva general de su proceso centenario. En 1904, por solicitud de un grupo de empresarios, surge con el principal objetivo de procurar la prosperidad del comercio y el desarrollo de las industrias (CCMA, 2004). Los inicios de la Cámara se caracterizaron por su

1 El Decreto 410 de 1971, por medio del cual se expide el Código de Comercio, regula en el Título VI el funcionamiento de las cámaras de comercio. Específicamente en el artículo 86 se enumeran las funciones de estas organizaciones. Es preciso resaltar que la Ley 1727 de 2014 reformó el Código de Comercio y fijó normas para el fortalecimiento de la gobernabilidad y el funcionamiento de las cámaras. Sin embargo, el artículo 86 no fue modificado en esta reforma, que se concentró en actualizar el régimen de las juntas directivas y de afiliados, así como en la inclusión de nuevas reglas acerca de la extemporaneidad en la renovación de la matrícula mercantil, la depuración del RUES y la calidad de usuarios domiciliarios para efectos del pago de servicios públicos de comerciantes en la modalidad de tenderos.

gestión decidida en favor de las condiciones necesarias para el desarrollo de la actividad empresarial. Comenzó su proceso de interlocución con los diferentes niveles de gobierno, especialmente el nacional, al que se dirigía para consultar o elaborar propuestas sobre diferentes asuntos de política económica y de infraestructura vial y de comunicaciones (CCMA, 2004).

A partir de 1931, el Estado delegó en las cámaras de comercio el manejo del Registro Mercantil. Durante la década de 1940, el alcance de sus funciones, limitado al ámbito local, hizo que la CCMA concentrara su accionar en el desarrollo de sus funciones legales, incursionando también, a partir de este período, en algunas actividades de carácter cultural² (Leyva, 2010). En el curso de las siguientes décadas, el desarrollo de la actividad organizacional continuó atendiendo a las reformas normativas y a la dinámica económica global. Más tarde, hacia la década del 70, la crisis económica y la ampliación de las posibilidades de acción en lo local contribuyeron al posicionamiento de la Cámara como un actor clave para las iniciativas que empezaban a gestarse alrededor de la cuestión del desarrollo local y regional (Leyva, 2010).

A principios de los años 80, con la crisis que enfrentó Medellín, se empezó a evidenciar el proceso de cambio en el modelo de gestión de la organización.

Para este momento, la Dirección de la Cámara asumió una posición crítica frente al letargo de la industria e hizo un llamado a cambiar el paradigma empresarial y a iniciar una reconversión industrial, con el propósito de responder a las nuevas exigencias de una economía abierta. La publicación en 1980 del *Informe sobre el desarrollo regional y su relación con el desempleo en Medellín* es muestra del giro en el modelo. Este reporte, y la problematización que propuso, abrió una nueva dimensión en la forma de relacionamiento de la Cámara con el contexto y los actores de interés para el desarrollo de sus actividades (Leyva, 2010). El hecho de ofrecer una perspectiva local y regional a problemas nacionales supuso un esfuerzo por activar el debate en torno a la crisis al cuestionar el modelo de crecimiento de la ciudad y evidenciar las limitaciones institucionales para gestionar lo público (Leyva, 2010).

Entrada la década del 90, y con esta sus complejidades sociales y políticas, la incidencia de la Cámara en la agenda pública empezó a hacerse más visible. Con la apertura económica y la crisis propiciada por la ola de violencia en Medellín llegaron grandes retos que requerían de un agente líder que movilizara la acción de los diferentes actores involucrados en beneficio de un objetivo común: encontrar las potencialidades del desarrollo económico de la región que permitieran

² Estas actividades de tipo cultural incluían la realización de diferentes convocatorias de artes plásticas como premios, bienales y exposiciones. La creación de la emisora cultural también forma parte de estas iniciativas.

apalancar su transformación. Teniendo ya un camino allanado gracias a la consolidación de su rol como proveedora de información técnica de calidad y con perspectiva crítica frente a los retos del entorno, la CCMA comenzó a esbozar su rol como jugadora importante de la red de gobernanza local y a orientar las capacidades y recursos de otros actores para contribuir a dichos cambios (Centro de Análisis Político de la Universidad EAFIT, 2018).

En este período de apertura económica la competitividad se convirtió en el eje de las políticas de desarrollo productivo (CCMA, 2001). Este contexto generó la necesidad de realizar estudios económicos sobre la materia, entre los que se destacan los llevados a cabo por Monitor Company. Este ejercicio de análisis de competitividad tuvo una versión nacional y varias versiones locales³. La primera, realizada entre los años 1992 y 1993, fue contratada por el Gobierno nacional y el sector privado, y su objetivo principal fue identificar la manera en que el país, a largo plazo, podía ser más competitivo en varios sectores de la industria para generar un crecimiento en el PIB *per cápita*. (Centro de Análisis Político de la Universidad EAFIT, 2018).

Reconociendo las limitaciones del ejercicio nacional⁴, se llevaron a cabo en diferentes ciudades del país estudios

de competitividad locales. El de Medellín se recoge en el informe *La ventaja competitiva de Medellín*, publicado por la CCMA en 1995. Los aportes de este estudio marcarían un hito para la ciudad y el departamento con recomendaciones que aún se encuentran vigentes. La realización de estos estudios detonó en Medellín y Antioquia iniciativas de naturaleza público-privada en beneficio de la competitividad de la región. Es el caso de la creación en el año 1996 del Consejo de Competitividad de Antioquia (CCA), un escenario que contó con la participación de la CCMA, así como de asociaciones de industriales, comerciantes, universidades, ONG e, incluso, empresarios independientes (CCA, 1996, citado en Leyva, 2010).

El inicio de una nueva década marcó en la organización un período en el que se fortaleció su capacidad de gestionar redes para la gobernanza, es decir, para guiar, a partir de sus intervenciones, las relaciones entre actores públicos, sociales, académicos y empresariales en torno a problemas comunes (Klijn, 1998). La Cámara se movilizó para viabilizar sus líneas estratégicas con proyectos de largo plazo en torno a la formalización, modernización y competitividad empresarial. (Centro de Análisis Político de la Universidad EAFIT, 2018).

3 En las ciudades de Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena y Bucaramanga.

4 A este respecto, el doctor Francisco Piedrahita Echeverri resaltó en su intervención durante la presentación del informe que "... la competitividad es, en lo fundamental, un fenómeno eminentemente regional" (CCMA, 1995, p. 3), lo que explica en parte la motivación de realizar estudios enfocados en el desempeño particular de cada una de las regiones.

Habiendo consolidado durante los últimos 10 años un papel estratégico dentro de la red de actores de la región, la CCMA fortaleció en este período su relacionamiento con el sector público. Iniciativas como el Modelo de Especialización por *Cluster*, la creación del Centro de Convenciones Plaza Mayor y del Convention and Visitor Bureau de Medellín, entre otras instituciones, el liderazgo en la creación del Grupo Infraestructura para la Competitividad, que dio origen al proyecto vial Autopistas de la Prosperidad, y el acompañamiento en el diseño e implementación de la política pública de desarrollo económico de Medellín dan cuenta del rol de la organización en la agenda institucional de la ciudad y la región generando puentes entre actores para la consecución de objetivos comunes.

Igualmente, y como lo hizo en décadas anteriores, la CCMA fortaleció su estrategia de participación en diferentes entidades (sociedades comerciales y entidades sin ánimo de lucro), desde las cuales promovió la creación de capacidades propias para afrontar los retos que la competitividad imponía, así como para responder a las demandas de los empresarios por contar con referentes regionales que facilitaran el desarrollo empresarial **(Gráfico 1)**. La creación de instituciones como el Fondo de Garantías (FGA), que respondió a la necesidad de las pymes de la región de acceso al crédito, da cuenta del interés de la entidad por ofrecer apoyo ya desde fuera y con institucio-

nes independientes, sobre temas de primer nivel en la agenda empresarial como: el emprendimiento de base tecnológica, la certificación digital y la provisión de información para la toma de decisiones, entre otros.

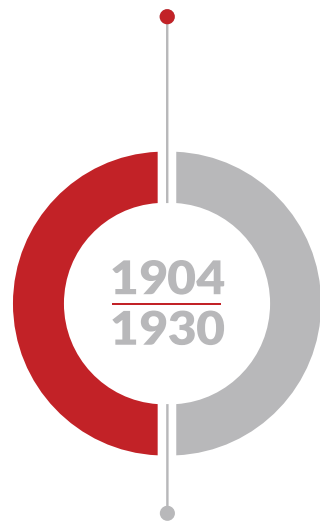
1.3 Articular para transformar

En el contexto colombiano, Medellín se ha caracterizado por contar con instituciones fuertes en diferentes ámbitos, lo que le ha permitido ser reconocida como una ciudad capaz de trabajar simultáneamente en áreas diversas de manera colaborativa y articulada. La ciudad ha logrado crear instituciones con focos determinados, capacidades propias y conocimientos técnicos independientes. Parte de este logro ha sido propiciado por el involucramiento del sector privado no solo en los aspectos públicos, sino también en los grandes temas de ciudad. En Medellín, a pesar de las dificultades derivadas del relacionamiento, ha sido posible articular los intereses en beneficio del desarrollo local y el bien común.

En este proceso, el rol de la CCMA, como lo hacen otras cámaras de comercio del país, ha sido servir como agencia de desarrollo regional, pues en estas instituciones confluyen actores y proyectos de diferente índole, enfocados en la generación de un ambiente favorable para la generación de iniciativas empresariales y sociales. En las cámaras confluyen propuestas de origen público y privado e innumerables proyectos

114 años
de historia

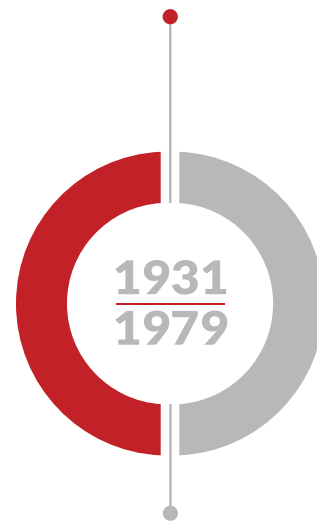
CREACIÓN Y POSICIONAMIENTO



Órgano consultivo
del Gobierno nacional

Preocupación
por el crecimiento
de la industria

DESARROLLO Y CONSOLIDACIÓN

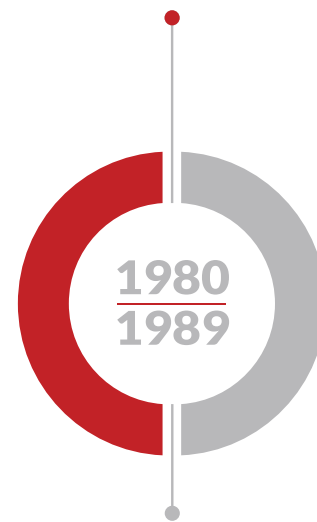


Delegación
del Registro Mercantil

Profesionalización de la entidad

AFIANZAMIENTO DE CAPACIDADES INTERNAS

- Postura crítica frente a retos de la industria
- Perfeccionamiento del funcionamiento interno
- Apoyo a la gestión cívica y cultural
- Creación de la emisora Cámara f.m.



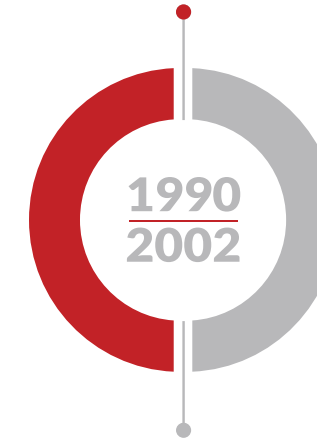
Creación y fortalecimiento
institucional

Inversión en:
Promotora de Proyectos

Participación en la creación de:
Antioquia Presente,
Promotora de Comercio Social
Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia - CTA -

VISIÓN DE FUTURO

- Estudios sobre la ventaja competitiva de Medellín
- Visión Antioquia Siglo XXI
- Plan Estratégico de Antioquia - Planea
- Apoyo a la estrategia de internacionalización de la ciudad
- Creación del Centro de Conciliación, Arbitraje y Amigable Composición - MASC -
- Entidades sin Ánimo de Lucro -ESAL- y Registro Único de Proponentes -RUP-
- Plataforma tecnológica para la administración de los registros públicos delegados



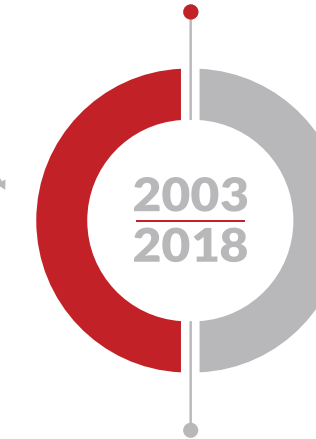
Creación y fortalecimiento
institucional

Inversión en:
Corferías, FGA y Certicámara

Participación en la creación de:
Corpocentro, Creame
y Greater Medellín Convention
& Visitor Bureau

GESTIÓN DE REDES, DESARROLLO EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD REGIONAL

- Estrategia Cluster
- Énfasis en la articulación público-privada
- Infraestructura para la competitividad
- Delegación del Registro Nacional de Turismo -RNT-
- Consolidación de una política pública de desarrollo económico
- Énfasis en la cultura interna y liderazgo
- Orientación al cliente, cultura del servicio
- Modernización de los registros: procesos y tecnología
- Modelo de Gestión del Gobierno Corporativo CCMA
- Servicios especializados pertinentes, competitivos y con altos estándares de calidad.



Creación y Fortalecimiento
institucional

Inversión en:
Plaza Mayor, Konfirma y Capitalia

Participación en la creación de:
Parque Arví

de desarrollo empresarial. Su función ha sido servir de catalizadoras de esa información para orientar las decisiones y permitir la continuidad de esos proyectos en el tiempo. La importancia de la presencia de la Cámara trasciende el aporte de recursos financieros y se valora por las capacidades que tiene para articular actores, relacionarse y acompañar procesos de largo aliento. En este sentido, la preocupación de la CCMA a lo largo de su historia ha sido cómo lograr que esos procesos críticos y detonantes del desarrollo no mueran y cumplan su objetivo.

Son múltiples los ejemplos que ratifican lo anterior, y los abordaremos en este capítulo de manera más amplia. Es importante anotar que ese acompañamiento, exitoso o no, está soportado en los atributos propios de la CCMA. El primero de ellos es la neutralidad frente a los gobiernos de turno. La entidad entiende que los diferentes gobiernos, independientemente de su orientación ideológica y política, son socios naturales para la gestión y que con ellos se trabaja conjuntamente apoyando la construcción y ejecución de políticas públicas; así, la Cámara sirve de puente de comunicación entre los diferentes actores y genera las sinergias necesarias para el logro de objetivos. El segundo atributo se refiere al conocimiento profundo de las dinámicas regionales gracias a los muchos años de investigación y generación de información económica que da cuenta de las vocaciones productivas de la ciudad-región. La información derivada de los

registros públicos permite dar cuenta de cómo es el desarrollo de la actividad empresarial y de cuáles son sus principales retos. La tercera, y no por eso menos importante, es la preocupación de la CCMA por generar conciencia y cultura alrededor de la importancia de la gerencia y administración de los proyectos y de las instituciones que tienen impacto en el desarrollo regional. De allí que la entidad haya iniciado un trabajo sistemático sobre el Gobierno Corporativo no solo de la CCMA como compañía, sino que también involucra a todas las entidades en las que tiene presencia. El propósito fundamental de este Modelo de Gobierno Corporativo es propiciar reglas claras y lineamientos de gobierno para que esas sociedades comerciales y entidades sin ánimo de lucro fortalezcan sus órganos de dirección y, en consecuencia, su capacidad para permanecer y responder a las exigencias del entorno.

La capacidad que ha tenido la región para generar instituciones fuertes impone nuevos retos, pues no se trata únicamente de que la institucionalidad exista per se: la sociedad reclama cada vez más mayores estándares en la relación de las entidades con sus diferentes grupos de interés. Para la CCMA, el reto es que esas instituciones que tienen un papel protagónico en diferentes ámbitos sigan conservándolo en el tiempo y se adapten a las nuevas necesidades de la sociedad y a las exigencias del mercado. Cualquiera que sea el escenario, es el Gobierno Corporativo el elemento

más sensible y del cual depende en gran medida que aquellas conserven su liderazgo. El concepto de articulación trasciende hoy “la capacidad de sentar en una misma mesa a personas y entidades”: va más allá de la delimi-

tación de funciones y foco de acción y del entendimiento de los líderes, y abarca aspectos que tienen que ver con la necesidad de asegurar las exigencias de las generaciones futuras.

2.

Marco regulatorio
del **Gobierno Corporativo**
en las cámaras de comercio

2. MARCO REGULATORIO DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS CÁMARAS DE COMERCIO

2.1 Generalidades

El régimen jurídico de las cámaras y la conformación legal de sus juntas directivas han sufrido algunos cambios a lo largo de la historia, lo que determina de alguna manera la complejidad de su gobierno. Las discusiones se deben en mayor medida a que en el pasado erróneamente se calificaron como establecimientos públicos, dada su función primordial de llevar y administrar una serie de registros públicos delegados desde 1931⁵.

Esta interpretación sobre su carácter público ha sido desvirtuada de manera consistente por la Corte Constitucional, institución que ha generado una línea jurisprudencial robusta que aclara la naturaleza de las cámaras. Desde 1993, y como resultado de varias discusiones, quedó claro que no necesariamente deben formar parte de la estructura del Estado y que aunque son las responsables de administrar diferentes registros, esto no implica que su origen, órganos de gobierno, generación de recursos, demás funciones y su

⁵ Hoy las cámaras de comercio fungen como administradoras del Registro Mercantil, Registro Único de Proponentes, Registro Nacional de Turismo, Registro de Vendedores de Juegos de Azar, Entidades Sin Ánimo de Lucro, Registro de Entidades de Economía Solidaria, Registro de Veedurías Ciudadanas, Registro de Entidades Extranjeras de Derecho Privado Sin Ánimo de Lucro, Registro de Entidades Operadoras de Libranza (<https://rues.org.co/>).

régimen jurídico, como la contratación, obedezcan a la lógica de lo público.

De vital importancia para la definición de su naturaleza fue la Sentencia C-181 de 1997, en la cual la Corte Constitucional declaró que las cámaras de comercio “no hacen parte de la estructura del Estado, sino que integran el conjunto de personas que colaboran con este para la realización de sus fines, las cuales conforman lo que se conoce como descentralización por colaboración”. Todo esto en desarrollo del artículo 210 de la Constitución Política, que establece la posibilidad de que particulares cumplan “funciones administrativas en las condiciones que señale la ley”.

La definición legal responde qué son las cámaras de comercio. Esta no ha sido modificada desde la expedición del Código de Comercio en 1971⁶. Por su parte, la definición de su naturaleza jurídica sí ha sido ajustada a la línea jurisprudencial y doctrinaria según la época. El Decreto 2042 de 2014, que reglamenta la denominada Ley de Gobernabilidad de las Cámaras de Comercio (Ley 1727 de 2014), compilado por el Decreto 1074 de 2015 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, modifica la definición existente desde el Decreto 898 de 2002:

Artículo 1. Naturaleza jurídica. *Las cámaras de comercio son personas jurídicas*

de derecho privado, de carácter corporativo, gremial y sin ánimo de lucro, administradas y gobernadas por los comerciantes matriculados en el respectivo Registro Mercantil que tengan la calidad de afiliados. Son creadas de oficio o a solicitud de los comerciantes mediante acto administrativo del Gobierno nacional y adquieren personería jurídica en virtud del acto mismo de su creación, previo cumplimiento de los requisitos legales exigidos para el efecto y verificación de su sostenibilidad económica que garantice el cumplimiento eficiente de sus funciones.

Esta definición es especialmente relevante porque incluye el origen de derecho privado de estas entidades gremiales y, por lo mismo, valida y aclara que el gobierno de las cámaras de comercio está en cabeza de los comerciantes afiliados a las mismas. Ya desde 1970, con los artículos 79 y 80 del Código de Comercio, hoy derogados por la Ley 1727 de 2014, se establecía que la junta directiva de estas entidades estaba conformada por los comerciantes y hasta en una tercera parte por el Gobierno nacional.

Por otro lado, esta definición también incorpora el carácter corporativo, pero sin ánimo de lucro, de las cámaras, lo cual es relevante porque se reconoce que estas entidades están creadas por iniciativa de los comerciantes para su

⁶ “Art. 78. Las cámaras de comercio son instituciones de orden legal con personería jurídica, creadas por el Gobierno nacional, de oficio o a petición de los comerciantes del territorio donde hayan de operar. Dichas entidades serán representadas por sus respectivos presidentes”.

propio beneficio o en beneficio de una comunidad. Los empresarios afiliados conforman en pleno el órgano máximo de gobierno, equivalente a una asamblea de socios o accionistas.

Desde la expedición del Código de Comercio en 1971, el Gobierno Corporativo de las cámaras de comercio no ha sufrido cambios sustanciales; de hecho, el máximo órgano reconocido por la ley sigue siendo la junta directiva, no existe un órgano equivalente a la asamblea general y siempre han sido sujeto del control administrativo ejercido por la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), y del control fiscal de la Contraloría General. Solo en el 2002 se introdujo la elección de la revisoría fiscal por parte de la asamblea de votantes. Los cambios introducidos en la normatividad relativa al Gobierno Corporativo de las cámaras hasta la expedición de la Ley 1727 de 2014 han sido principalmente motivados por la mejor definición del régimen de elecciones de las juntas directivas, sobre todo por la definición de quiénes tienen derecho a participar en este proceso. Igualmente, por la definición del periodo para el que son elegidas.

2.2 Razones para la reforma de la ley en materia de gobierno de las cámaras

El sistema de gobierno de las cámaras de comercio que la ley proveía

hasta el año 2014 tuvo su crisis en el 2012 al presentarse la anulación de las elecciones de Junta Directiva de la Cámara de Comercio de Barranquilla y otras anomalías en otras cámaras⁷. Esta situación se debió en buena parte a que la normatividad permitía que los comerciantes que no tenían un interés legítimo ni sentido de pertenencia con una cámara, es decir, que no eran afiliados, eligieran a quienes entrarían a dirigir por espacio de dos años estas entidades. La motivación pudo haberse centrado en el hecho de que, como bien ya se ha descrito, las cámaras de comercio manejan importantes recursos públicos que deben ser reinvertidos en beneficio de la comunidad empresarial a través de planes, programas y alianzas para promover el desarrollo y la competitividad de la región donde tienen influencia. En otra buena parte, se pudo centrar en el simple hecho de que tradicionalmente las cámaras han representado la institucionalidad de muchas localidades en el país.

La Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), en cabeza del Superintendente Dr. Pablo Felipe Robledo, fue la encargada no solo de anular el proceso electoral en Barranquilla, sino también de revisar y analizar los motivos de las dificultades presentadas en otras cámaras de comercio y que tenían relación con la elección de juntas directivas del año 2012, con el objetivo de salvaguardar su institucionalidad.

⁷ Cámaras de comercio de Bogotá, Pasto y Villavicencio.

La SIC avanzó en el análisis de dichos motivos y halló que se habría configurado en algunos casos una estrategia electoral ilegal mediante el pago masivo de afiliaciones en los meses previos a la elección de junta directiva de la correspondiente cámara, con la intención de dirigir el voto hacia un candidato o lista específica. El problema estaba, en últimas, en la creación de empresas y comerciantes sin sustento alguno, solamente para que ejercieran el derecho al voto.

La SIC decretó la nulidad de algunas elecciones y tomó la iniciativa de hacer una revisión exhaustiva del sistema de elecciones del máximo órgano de gobierno de las cámaras. Esta revisión evidenció que en el 2012 las cámaras sufrían una enorme presión y que anular las elecciones no garantizaba la no repetición de la estrategia. Así, la SIC debió seguir anulando elecciones para “apagar incendios”, pero sin resolver el problema de base. Se debía blindar el proceso.

Es así como se promovió, por iniciativa de la SIC y de Confecámaras, y con el apoyo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el estudio de los asuntos que deberían formar parte de una iniciativa legal que introdujera cambios estructurales y que determinara claramente, entre otras, el sistema de elecciones de las juntas y sus controles, especialmente aquellos relativos

a las condiciones para ser afiliado, los derechos y deberes de los afiliados, las inhabilidades e incompatibilidades para ser elegido, los requerimientos, obligaciones, responsabilidades y el período de los miembros.

La iniciativa legal fue acogida por todos los actores interesados y fue tan determinante su necesidad que ganó rápidamente el respaldo de congresistas y se convirtió en la Ley 1727 de 2014, la cual se denominó Ley de Gobernabilidad de las Cámaras de Comercio.

Con posterioridad a la expedición de la ley y como muestra de un sistema regulatorio más robusto para la elección de juntas, entre otros aspectos la SIC tramitó impugnaciones en diferentes cámaras y, por esto, se aplazaron las elecciones en algunas y en otras se efectuó la anulación⁸. La SIC contó con unas normas más claras y una regulación más contundente para respaldar sus actuaciones.

2.3 Principales cambios a favor de un mejor Gobierno Corporativo en las cámaras de comercio

En este proceso fue importante entender la diferencia conceptual entre gobernabilidad y Gobierno Corporativo en las cámaras. El primero hace referencia al esquema definido para

8 Impugnaciones 2014: cámaras de comercio de Cúcuta y Medellín para Antioquia. Aplazamientos 2014: cámaras de comercio de Ibagué, Facatativá y Florencia.

Anulación 2014: Cámara de Comercio de Barrancabermeja.

elegir a los gobernantes (directores) y el segundo hace alusión a las premisas, parámetros y lineamientos que definen cómo se gobiernan las instituciones. Para las cámaras los dos ámbitos revisten una especial importancia, debido al carácter corporativo y a las múltiples funciones que cumplen.

Las cámaras, como hemos visto, han incorporado en su gestión y estrategia importantes actividades de impacto regional que las convierten en agencias de desarrollo y articuladores de iniciativas y proyectos con relevantes resultados para las zonas donde actúan; incluso, en algunas localidades del territorio nacional son las únicas instituciones sobre las cuales recaen los asuntos de competitividad y desarrollo. Adicional a esto, es importante tener presente que las cámaras de comercio son entidades que carecen de dueño, patrimonialmente hablando, lo que exige un modelo de gobierno que esté basado en una junta directiva compuesta por empresarios de tradición, con la antigüedad suficientemente probada y con un período

lo suficientemente amplio, pero que no sacrifique la renovación de los liderazgos. Fueron las anteriores razones las que dieron origen a la Ley 1727 de 2014, en la que, además, se conservó la participación del Gobierno nacional en la junta (tercera parte de los miembros) como respuesta a que las cámaras administran recursos derivados de los registros públicos y tienen una interacción natural con el Estado.

El objetivo fundamental de la ley fue que los miembros que lleguen a las juntas sean personas que velen por que se cumplan los propósitos principales: la administración de registros públicos, la formalización empresarial y la promoción de la competitividad regional.

A continuación se presenta un resumen de los principales cambios introducidos por la ley y su Decreto Reglamentario 2042 de 2014, y que favorecen el entorno para un mejor gobierno de las cámaras.

Tabla 1. Comparativo antes y después de la Ley de Gobernabilidad.

Asunto	Antes	Después de la Ley de Gobernabilidad
Requisitos para ser afiliado	Comerciantes que cumplan con deberes propios de su condición y que soliciten la afiliación con las referencias comerciales necesarias.	Comerciantes que así lo soliciten y que: • Presenten una solicitud de afiliación. • Lleven dos años consecutivos matriculados en cualquier cámara de comercio⁹. • Ejercen la actividad mercantil en ese plazo. • Cumplan con sus obligaciones de comerciante: registro de libros, pago de la renovación. • Acrediten no haber sido: • Sancionados en procesos disciplinarios con destitución o inhabilitación para el ejercicio de funciones. • Condenados por delitos dolosos o en procesos de responsabilidad fiscal. • Excluidos o inhabilitados del ejercicio del comercio o de su actividad profesional. • Incluidos en las listas inhibitorias por lavado de activos o financiación del terrorismo.
Calidad de los miembros de junta directiva	• Ciudadanos en ejercicio. • No haber sido sancionados por los delitos establecidos en el art. 16 del Código de Comercio. • Domiciliados en la circunscripción. • Contar con reconocida honorabilidad. • No ejercer como miembro de junta directiva de otra cámara de comercio.	Candidatos por los afiliados: • Además de lo anterior, ser comerciante con matrícula ininterrumpida mayor de dos años. • Candidatos del Gobierno nacional: • Cumplir requisitos para ser afiliados. • Tener título profesional y experiencia al menos de cinco años en actividades propias de la naturaleza y funciones de las cámaras.
Ejercicio de los derechos políticos (elegir y ser elegido)	Los afiliados. Cuando hay más de 300 matriculados y el número de afiliados es superior al 10 % de comerciantes con matrícula vigente al 31 de marzo del año electoral. Los comerciantes con matrícula vigente. En caso de no cumplirse los requisitos anteriores	Elección exclusivamente por afiliados. Siempre que estos hayan ostentado esta calidad de manera ininterrumpida, con una antigüedad superior a dos años con corte al 31 de marzo del año electoral.
Período de la junta directiva y revisor fiscal	Dos años, con posibilidad de reelección inmediata sin límite.	• Cuatro años, con posibilidad de una sola reelección inmediata en el caso de los miembros de junta. Esta regla no aplica para los miembros de junta nombrados por el Gobierno. • No se establece límite a la reelección de los revisores fiscales.

⁹ La fecha que se debe tener en cuenta para contabilizar los dos (2) años que exige el numeral 2 del artículo 12 de la Ley 1727 de 2014 es aquella en que efectivamente se matriculó el comerciante (concepto de la SIC).

Asunto	Antes	Después de la Ley de Gobernabilidad
Vacancia automática	Inasistencia sin justa causa a cinco sesiones en cualquier tiempo durante el período	• Inasistencia con o sin justa causa a cinco sesiones en el período de un año. • No se computan las inasistencias a sesiones extraordinarias donde vaya el suplente.
Participación en las sesiones de junta directiva	Sin restricción.	• No podrán participar de manera permanente personas ajenas a sus integrantes o autorizados. • Prohibición de nominaciones honorarias.
Quorum especial	No existía quorum especial. Se tomaban todas las decisiones por mayoría absoluta.	Dos terceras partes de los miembros aprobarán: • Nombramiento y remoción del presidente ejecutivo. • Reformas estatutarias. Todas las demás decisiones se toman por mayoría absoluta.
Inhabilidades de funcionarios públicos	No existía inhabilidad para los funcionarios públicos.	No podrán ser candidatos a la junta quienes hayan sido funcionarios públicos o aspirado a un cargo público en el año inmediatamente anterior a las elecciones.
Deberes especiales de los miembros de junta	No especificados.	• Mismos deberes que los administradores según ley comercial (buena fe, lealtad, diligencia). • Responsable de la planeación, adopción de políticas, evaluación y control de la gestión. • Velar por la eficiente administración de los recursos, priorizando la visión regional, la gestión empresarial y la competitividad.
Responsabilidad de los miembros de junta	No especificada.	Se equipara a la responsabilidad de los administradores según ley comercial (responden solidaria e ilimitadamente por los prejuicios causados por dolo o culpa grave).
Prohibición de la coadministración	No especificada. Se	Se prohíbe que los miembros de junta directiva se encarguen de la ejecución del giro ordinario de las funciones de las cámaras.
Contenido mínimo estatutario relacionado con Gobierno Corporativo	No se establecía ninguno.	Adicionalmente, los estatutos deben contener puntos relativos a: • Política de riesgo y control interno. • Gobierno Corporativo y régimen disciplinario.

Fuente: elaboración propia.

2.4 Retos para la regulación de Gobierno Corporativo de las cámaras de comercio

Las evidentes mejoras regulatorias que introdujo la Ley 1727 favorecen un entorno de Gobierno Corporativo más transparente, responsable y profesional; además, excluyen del proceso electoral a aquellas personas que no tienen la calidad de empresarios de larga data ni experiencia que puedan aportar para el cumplimiento de las funciones de las cámaras.

A pesar de esto, hay algunas circunstancias que podrían presentar retos a la regulación existente y, en especial, al Gobierno Corporativo de las cámaras de comercio. Se debe pensar en aquellas para incrementar la fortaleza e institucionalidad:

- En cuanto a la efectividad de las instituciones que la Ley 1727 consagró, es importante señalar la ausencia de disposiciones que introduzcan incentivos para la colaboración y la disciplina corporativa que se ha de observar en la relación entre la junta directiva y el presidente ejecutivo. En particular, la disposición que consagra la prohibición de coadministración de la junta solo señaló que esta no debe asumir las funciones propias de la gestión de la entidad y omitió fijar límites claros entre las competencias con la administración. Así las cosas, dejó su contenido a las dis-
- posiciones propias de los estatutos con precisiones tímidas que pueden ser fuente de conflictos.
- Es relevante profundizar acerca de las directrices relacionadas con el Gobierno Corporativo esperado de las cámaras de comercio. Si bien los estatutos abordan este tema, la legislación no planteó los mínimos en Gobierno Corporativo; por ejemplo, no exige la conformación de comités de auditoría que apoyen la labor de las juntas o la realización de procesos de sucesión del presidente ejecutivo y de los ejecutivos pertenecientes al Comité de Presidencia. Queda a criterio de las cámaras de comercio el establecimiento de aspectos muy amplios a través de la autorregulación.
- Debido a la cantidad de afiliados, hay juntas directivas cuya conformación puede ser de hasta 12 miembros. La práctica en Gobierno Corporativo recomienda un máximo de nueve y no permitir la existencia de suplencias. Organismos como la OCDE y la IFC en sus ejercicios sobre la conformación de las juntas indican que los directorios numerosos son menos eficientes y tienden a dispersar el análisis de los temas esenciales.
- La Ley 1727 incorpora el mecanismo de vacancia automática con el objetivo de regular la no asistencia de los miembros a las sesiones con

o sin justa causa¹⁰. Sin embargo, no incorporó inhabilidad alguna por un tiempo determinado para futuras elecciones. Medidas como esta incrementarían la disciplina de los candidatos.

- La calidad de afiliado se pierde, entre otros motivos, por no renovar la matrícula mercantil antes del plazo estipulado por la ley, esto es, el 31 de marzo de cada año. Los comerciantes, además, deben efectuar la renovación a tiempo de todos los establecimientos de comercio, sucursales y agencias que tengan en todo el territorio nacional. La no renovación de alguno de estos implica perder la calidad de afiliado y la facultad para elegir y ser elegido. Esta situación ocurre con frecuencia, sobre todo en grandes empresas que tienen establecimientos de comercio en todo el país, lo que exige un mayor control y conocimiento de los bienes mercantiles poseídos.
- El debate sobre incorporar miembros de junta que tengan la calidad de independientes, no en la junta directiva de la cámara directamente, pero sí en aquellas entidades vinculadas a través de las cuales ejerce sus funciones.
- Un aspecto que llama la atención con ocasión de la inexequibilidad del artículo 31 de la Ley 1727 es la ausencia de mecanismos de autorregulación y disciplina para controlar y sancionar las conductas de miembros de junta y funcionarios que implican violación de las normas legales y reglamentarias que rigen la vida y el desempeño de las cámaras. En consecuencia, no hay instrumentos imperativos que hagan exigible el cumplimiento de los deberes de la junta ni las competencias de control propias de la SIC. En lo antes señalado es de resaltar la falta de tipificación de conductas, instrumentos de investigación e instancias con competencia para sancionar y proscribir las acciones que pueden vulnerar la gobernabilidad.
- Queda pendiente concretar la puerta que señala y deja abierta la Corte Constitucional en el sentido de avanzar hacia un régimen de autorregulación que se deriva de la naturaleza propia de las entidades sin ánimo de lucro y que contiene la competencia de policía corporativa para disciplinar la organización. Tal camino requiere una alta dosis de madurez corporativa para estructurar un régimen en el que la propia organización define sus propios límites bajo el principio de autocontrol.

¹⁰ Artículo 11. Vacancia automática de la junta directiva. La no asistencia a cinco (5) sesiones de junta directiva, en el período de un (1) año, con o sin justa causa, producirá automáticamente la vacancia del cargo de miembro de junta directiva. No se computará la inasistencia del principal cuando se trate de reuniones extraordinarias a las cuales asista su suplente. En el evento de la vacancia de un miembro de junta directiva principal, el suplente personal ocupará su lugar”.

- Actualmente, los revisores fiscales pueden ser reelegidos y no existe exigencia de rotación. Es una buena práctica de Gobierno Corporativo establecer la rotación obligatoria, intercalar los períodos de la revisión fiscal con los de la junta directiva y limitar el período en que prestan servicios para una entidad.
- El Gobierno nacional tiene el derecho a designar sus representantes en las juntas directivas según la Ley 1727¹¹. El número no es igual

para todas las cámaras y depende del total de comerciantes que estas tengan. Existe un riesgo, que se ha materializado, y consiste en que el perfil de los representantes del Gobierno responde en algunas ocasiones a lógicas políticas y no al perfil, que debe ser netamente empresarial. Contar con un nuevo procedimiento que consulte competencias empresariales y de liderazgo podría redundar en mayores eficiencias de las juntas directivas.

¹¹ "Artículo 3. Las juntas directivas de las cámaras de comercio estarán conformadas por afiliados elegidos y por representantes designados por el Gobierno nacional. Los miembros serán principales y suplentes. El Gobierno nacional estará representado en las juntas directivas de las cámaras de comercio hasta en una tercera parte de cada junta".

3.

Modelo de Gobierno
Corporativo para la **CCMA**

3. MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA CCMA

3.1 Generalidades

La CCMA combina su rol de matriz con sus actividades propias de formalización, modernización, prestación de servicios a los empresarios y administración de los registros públicos.

Desde su estrategia, la CCMA ha definido ser un referente de excelencia e innovación empresarial, para lo cual ha diseñado un Modelo de Gobierno Corporativo que enmarca su rol de propietario y establece los lineamientos de dirección y control que como matriz debe impartir para procurar así una gestión responsable, sostenible, eficiente y transparente de sí misma y de sus vinculadas.

Con la implementación de un marco de Gobierno Corporativo, la CCMA es un propietario y corporado responsable e informado; se fortalecen los órganos de dirección y control propios y los de sus entidades vinculadas, y se adoptan prácticas para que el direccionamiento y monitoreo de estas sean coherentes y eficientes.

3.2 La voluntad política, una decisión estratégica

Es ampliamente reconocido que la adopción de prácticas de Gobierno Corporativo fortalece los órganos de dirección y control de las empresas, otorga mayor transparencia a la toma de decisiones, incrementa la efectividad de la gestión y de la rendición de

cuentas frente a los diferentes grupos de interés y aporta para lograr la sostenibilidad de las empresas.

Los diferentes grupos de interés identifican a la CCMA como una institución modelo y referente en la articulación de iniciativas que contribuyen al desarrollo empresarial y a la competitividad de la región; el reto de la organización es continuar siendo un actor relevante e integrador. Consciente de esta misión, la CCMA asumió el reto de implementar prácticas que eleven su gestión y le faciliten fortalecer sus capacidades institucionales, pero, sobre todo, mantener la confianza y reputación por la que es reconocida.

Parte del éxito del diagnóstico, implementación y consolidación de un Modelo de Gobierno Corporativo ajustado a su naturaleza y funciones depende en buena medida del entendimiento que tanto la Junta Directiva como la Presidencia Ejecutiva tengan sobre el valor que genera el proceso para la organización y de que, en función de esto, entiendan cómo se revierte ese valor en la región y, en particular, en el empresariado.

La construcción del modelo le dejó a la CCMA una serie de mejoras en su Gobierno Corporativo que benefician tanto a la entidad como a las empresas a través de las cuales desarrolla sus funciones. De esta manera, la CCMA

apostó que a través de un Modelo de Gobierno Corporativo puede¹²:

- i. consolidar su posición como propietario liderando un cambio hacia un modelo de propietario responsable, informado y, sobre todo, partícipe y consciente de la dirección de las empresas bajo su influencia; incluso, puede jalonarlas a adoptar prácticas de Gobierno Corporativo sensatas;
- ii. mantener la perspectiva de largo plazo propia y de sus empresas e iniciativas;
- iii. alcanzar los objetivos de manera transparente y eficiente, dado que se evidencian y formalizan procesos y procedimientos para una toma de decisiones más clara, se revela la información necesaria para los grupos de interés y se alinean los objetivos de la CCMA con aquellos de las empresas donde ejerce el control; además, propicia una alineación estratégica en aquellas donde participa y mediante las cuales desarrolla sus funciones;
- iv. atraer diferentes grupos de interés útiles para el cumplimiento de los objetivos, esto es, la capacidad de convocar fácilmente y ser percibida como imprescindible por los actores necesarios para el cumplimiento de los objetivos misionales, logrando

12 Adaptado del libro Gobierno Corporativo para América Latina. Importancia para las empresas de propiedad estatal. CAF, Banco de Desarrollo de América Latina (2012).

así una eficiente articulación de lo público y lo privado a través de su eficiente ejecución, transparencia e impecable reputación;

- v. mantener un monitoreo permanente sobre los riesgos que pueden impactar a la operación, con lo que estará más fortalecida y preparada al momento de tener que enfrentar la ocurrencia del evento que genera el riesgo; y
- vi. administrar los conflictos de intereses al diseñar pautas claras para la toma de decisiones cuando aquellos se presenten, generando así más confianza en las relaciones con todos los grupos de interés.

El inicio del proceso de reforma del estado actual del Gobierno Corporativo de la CCMA se da como consecuencia no solo de la normatividad expedida¹³, sino que tanto su Junta Directiva como la Presidencia Ejecutiva entendieron que adoptar medidas y buenas prácticas verificadas como creadoras de valor para la organización y que vayan más allá de la norma de obligatorio cumplimiento (autorregulación) es un asunto estratégico para la sostenibilidad. Igualmente, consideraron que este proceso de reforma generaría el marco de normas y políticas propicio para jalonar a otras entidades sobre las cuales la CCMA tiene alguna incidencia para que adopten dichos estándares y así elevar el estado del

Gobierno Corporativo en una comunidad de empresas y entidades de gran relevancia para la región. Con esto se resalta que sin la voluntad política de los administradores de la CCMA, que implicó hacer concesiones y renunciar al *statu quo* del Gobierno Corporativo, y tener la firme convicción sobre sus bondades, este proceso no hubiera tenido éxito.

La firme voluntad política vino acompañada de decisiones que hicieron posible el diseño, desarrollo y gestión del modelo. El proceso estuvo desde el inicio respaldado por el marco estratégico de la organización (una decisión voluntaria de la CCMA) bajo la línea estratégica “la Cámara como modelo”. De este marco formaba parte un elemento fundamental: la definición de un modelo que aportara al posicionamiento de la organización y que generara relaciones más transparentes con diferentes grupos de interés (**Gráfico 2**).

Para asegurar el cumplimiento de ese objetivo estratégico se asignaron los recursos necesarios y se definieron las funciones y actividades que inicialmente deberían ejecutarse.

Como consecuencia se creó la Dirección de Gobierno Corporativo, adscrita a la Presidencia Ejecutiva, con el fin de administrar los procesos de Gobierno Corporativo. Se asignó un director responsable y un equipo de personas con funciones específicas, además de

¹³ Ley 1727 de 2014, Ley de Gobernabilidad de las Cámaras de Comercio.

Gráfico 2. Líneas estratégicas de la CCMA.

Recomposición del portafolio:

Aumentar la participación de los ingresos distintos a los provenientes de los registros públicos, sin que estos disminuyan su dinámica.

Cámara como modelo:

La Cámara como referente y modelo de excelencia e innovación empresarial.

Disponer de un modelo de Gobierno Corporativo y potenciar la CCMA.

Modernización:

del empresario antioqueño, mediante el acceso a fuentes de información, formación, financiación, mercados y herramientas tecnológicas.

Competitividad empresarial:

Incremento de la competitividad del empresario antioqueño mediante la eficiente interacción con su entorno y procesos de excelencia empresarial.

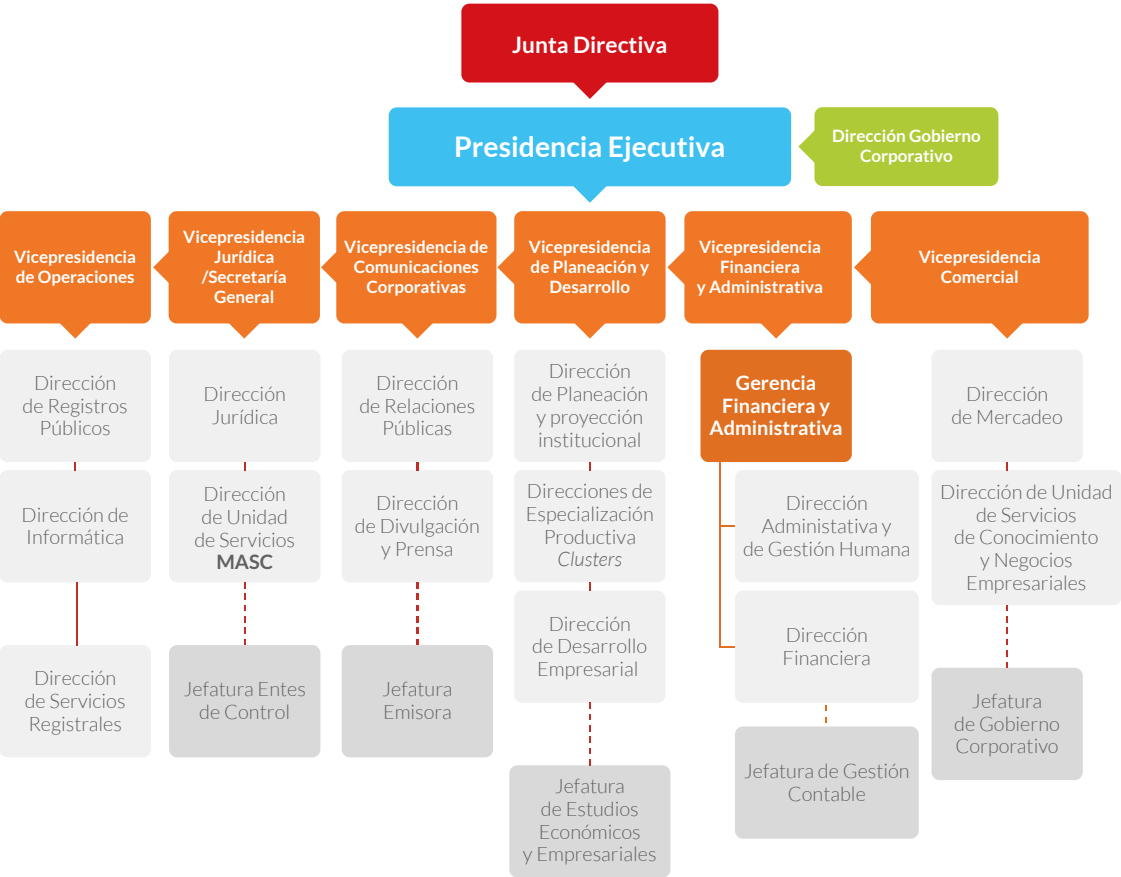


Fuente: elaboración propia.

un presupuesto para el diseño, desarrollo y funcionamiento. La principal función de la Dirección de Gobierno Corporativo al inicio del proceso era entender el panorama de gobierno existente y generar un diagnóstico para encontrar brechas y, conociendo

estas y la normatividad vigente, confluir en el Modelo de Gobierno Corporativo que requería la organización, para posteriormente definir las posturas, mínimos de salud corporativa y los elementos de control y reporte que apoyarían la gestión del sistema.

Gráfico 3. Organigrama de la CCMA.



Fuente: elaboración propia.

3.3 El Modelo de Gobierno Corporativo de la CCMA como proyecto estratégico: diagnóstico y definiciones internas

El Gobierno Corporativo tradicionalmente ha sido una herramienta definida para organizaciones comerciales o sin ánimo de lucro que no tengan un carácter de gremio o asociación. En Colombia no existen antecedentes sobre una cámara de comercio que haya adoptado de manera expresa un Modelo de Gobierno Corporativo.

Como se expuso anteriormente, dentro de su marco estratégico la CCMA estableció la necesidad de definir un Modelo de Gobierno Corporativo para la intervención y participación en los diferentes grupos de interés.

La Dirección de Gobierno Corporativo acogió una aproximación metodológica con el fin de asegurar que las necesidades que la Alta Gerencia de la CCMA evidenciaba eran efectivamente reales y fundamentadas. Se procedió a establecer los objetivos (generales y específicos), el alcance, el planteamiento del problema, la justificación, los beneficios y la metodología que se seguiría **(Gráfico 4)**.

El problema que abordó el proyecto tuvo en cuenta una serie de supuestos, por cuanto la CCMA (i) ha definido al menos 14 grupos de interés para su

gestión corporativa¹⁴; (ii) tiene inversiones en nueve sociedades comerciales y asiento en la junta directiva de al menos 11 corporaciones o entidades sin ánimo de lucro; (iii) participa activamente en varios grupos de discusión de proyectos estratégicos para la región; (iv) dada la función delegada que por ley ejerce, es sujeto del control del Estado (Superintendencia de Industria y Comercio y la Contraloría General de la Nación); y no menos importante, (v) la elección de su junta directiva se debe, por un lado, a un ejercicio democrático (elecciones entre los empresarios afiliados) y, por otro, a una designación directa del Gobierno nacional, tal como se ilustró en el capítulo anterior.

El diseño e implementación de un Modelo de Gobierno Corporativo se justificó en lo que sigue:

- El gran alcance del relacionamiento de la CCMA con sus diferentes grupos de interés.
- Las falencias consecuencia de no tener definido y operando un modelo para la interrelación con las entidades que forman parte de ese amplio alcance y en las que la CCMA participa como accionista o corporado.
- La necesidad de gestionar la articulación de esas entidades y otros grupos de interés e incluir posturas,

¹⁴ La definición de los grupos de interés de la CCMA se estructuró para el diseño del Modelo de Gestión de la Reputación CCMA realizado desde 2013.

políticas, lineamientos, guías o protocolos que orienten ese relacionamiento y lo complementen con una óptica de Gobierno Corporativo y administración de riesgos de la organización.

- La necesidad de analizar la pertinencia de la participación de la CCMA en algunas de esas entidades.

- La necesidad de organizar en la CCMA las responsabilidades en lo concerniente a Gobierno Corporativo.

Para diagnosticar el estado del Gobierno Corporativo de la CCMA y el impacto y efectividad que este tenía, la Dirección de Gobierno Corporativo se apoyó en el mapeo de grupos de interés e hizo un análisis matricial para entender cómo se relacionan estos

Gráfico 4. Objetivos generales, específicos y alcance del proyecto.



Fuente: elaboración propia.

grupos con la CCMA, especialmente aquellos que fueron priorizados por ser considerados de alto impacto para el gobierno de aquella. En dicha matriz se buscó encontrar respuestas para cada grupo de interés con respecto a (i) quiénes en la CCMA ejercían la administración del relacionamiento; (ii) qué mecanismos de coordinación entre la CCMA y los grupos de interés priorizados existían; (iii) y qué procesos o procedimientos se habían adoptado para acompañar o guiar el relacionamiento existente. Se adicionó una pregunta al final del análisis, la cual se centró en cómo mejorar desde la óptica del Gobierno Corporativo el relacionamiento. El resultado fue la identificación de brechas respecto a:

- Los roles y responsabilidades frente a los diferentes grupos de interés.
- Las fortalezas y deficiencias en la administración de los grupos de interés.
- Las herramientas de coordinación existentes en el relacionamiento.
- Las políticas existentes y las prácticas no tan eficientes o eficaces.
- Los planes de acción frente a cada grupo de interés **(Gráfico 5)**.

Del análisis y la priorización de grupos de interés, herramientas y medidas

existentes, la Dirección de Gobierno Corporativo debió establecer una diferenciación fundamental que no era tan evidente para el estudio de las matrices y brechas, y que era necesaria para entender cómo aproximarse a la construcción de un modelo. La CCMA diferenció dos conceptos elementales para poder focalizar el trabajo en lo realmente fundamental: gobierno corporativo y gobernabilidad.

El primero se entendió como aquel “sistema (conjunto de normas y órganos de gobierno internos) mediante el cual se dirige y controla la gestión de una organización, bien sea de manera individual o dentro de un conglomerado”¹⁵, grupo o conjunto empresarial. A su vez, la gobernabilidad fue definida como “la gestión de las tensiones que existen entre los intereses de la organización y sus grupos de interés, incluyendo el cómo proteger a quienes aun siendo terceros respecto de la CCMA, han depositado su confianza de una u otra manera en la misma”. Claramente, el concepto de gobernabilidad se aplicaría a iniciativas y grupos de interés en general, por lo que era necesaria la construcción de posturas corporativas y la regulación de la participación de dichos grupos de interés en las actividades de la CCMA a través del gerenciamiento y administración de los mismos.

La CCMA emprendió la construcción del Modelo de Gobierno Corporativo

¹⁵ Definición tomada del *Documento Conceptual de Gobierno Corporativo*, Superintendencia Financiera de Colombia (2010).

bajo el entendimiento de que aquel se aplicaría y adoptaría para regular la manera en que se gestiona y dirige la organización bajo la perspectiva de un conjunto de entidades (esto es, personas jurídicas) vinculadas por un propósito común. Este propósito común está dado por la capacidad que la ley le otorga a la CCMA de ejercer sus funciones públicas a través de la constitución o participación en entidades vinculadas¹⁶.

Por esto, la visión del Gobierno Corporativo de la CCMA debería ser:

- La de un propietario consciente de sus funciones y que define a través de quién y cómo las ejerce.
- Responsable del seguimiento a la gestión (en diferentes áreas) de las entidades (sociedades comerciales o entidades sin ánimo de lucro, ESALES) en las que tiene presencia, pues no es eximida de su responsabilidad por la asignación de la función a otra persona jurídica.
- Definir lineamientos como propietario para su propia Junta Directiva en lo que la ley no regule respecto de las entidades vinculadas¹⁷, con

una visión de cabeza de grupo, para la cual le corresponde asegurar un mandato claro y definido, fijar las pautas de dirección y las expectativas para los participantes.

Teniendo claro el panorama sobre el modelo, la Dirección de Gobierno Corporativo hizo un análisis adicional para el diagnóstico: el levantamiento de un mapa de riesgos asociados a Gobierno Corporativo, que daría mayor claridad sobre las necesidades de la organización en esta materia.

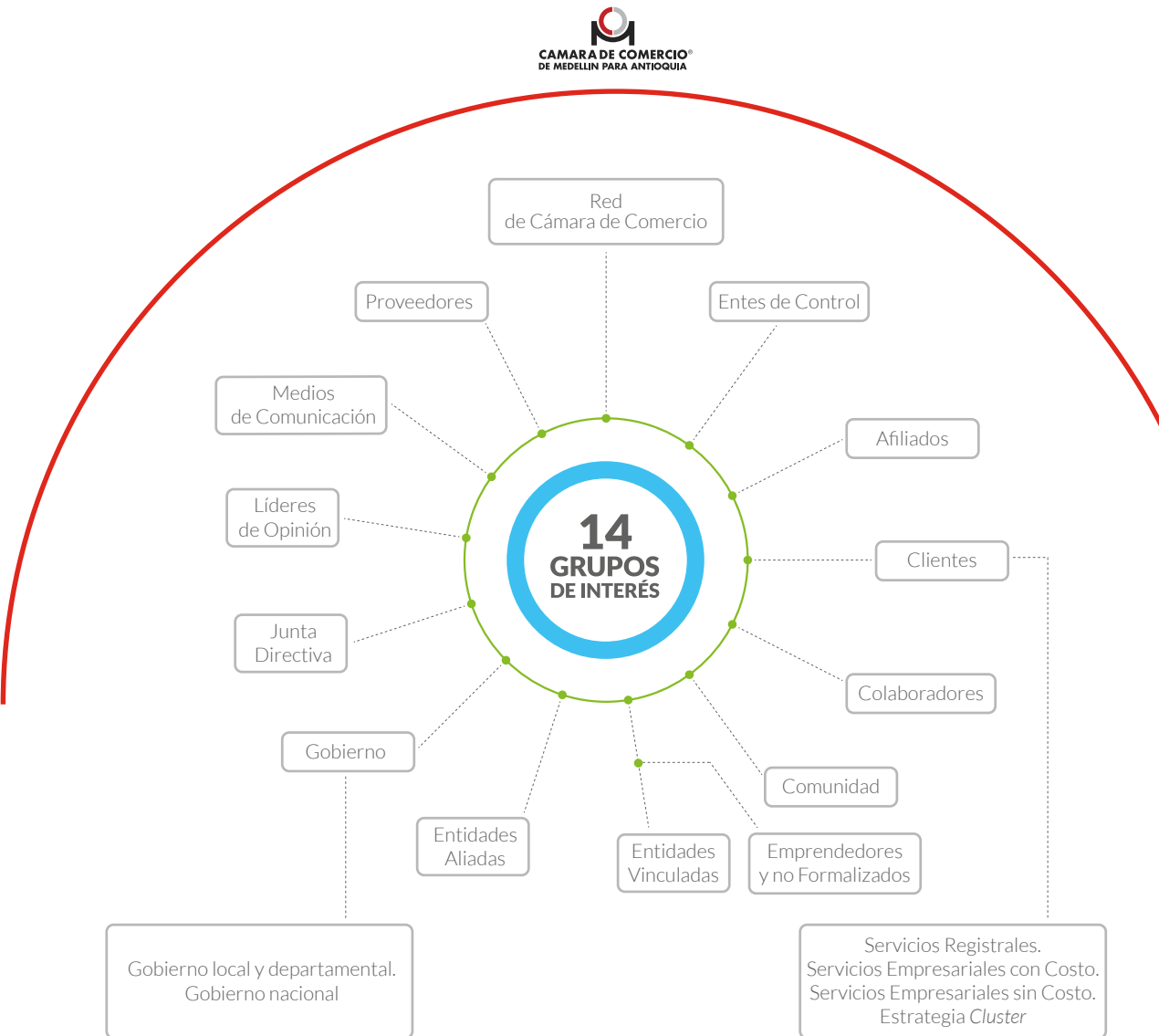
Como último análisis del diagnóstico, la CCMA decidió levantar la información de Gobierno Corporativo de sus entidades vinculadas con una visión de cabeza de grupo, lo que exigió ciertamente una mayor capacidad organizativa y comunicacional.

Se elaboró una lista de chequeo de las herramientas básicas de Gobierno Corporativo y se solicitó dicha información a las entidades, no sin antes darles mayor claridad sobre la naturaleza del requerimiento. Hasta ese momento, las entidades vinculadas no conocían las razones ni el proceso que había emprendido la CCMA, por lo que fue necesaria una estrategia de la

16 "Art. 6. Desarrollo de las funciones. Las cámaras de comercio podrán celebrar convenios entre ellas, asociarse o contratar con cualquier persona natural o jurídica para el cumplimiento de sus funciones. También podrán cumplir sus funciones mediante la constitución o participación en entidades vinculadas. Ningún mecanismo de asociación o vinculación que celebren las cámaras de comercio podrá ser alegado como causal eximente de responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones. La participación de las cámaras de comercio en cualquiera de estas actividades deberá ser en igualdad de condiciones frente a los demás competidores, incluso en cuanto al manejo de la información" (Decreto 2042 del 2014).

17 Entidades vinculadas son aquellas sociedades comerciales o ESALES en las que la CCMA participa como accionista o corporado, instituciones mediante las cuales la entidad cumple objetivos y funciones.

Gráfico 5. Priorización de grupos de interés de la CCMA.



Fuente: elaboración propia.

Alta Gerencia (Presidencia Ejecutiva y Comité de Presidencia) para comunicarles claramente las intenciones, el alcance y la finalidad del proyecto, asegurando así que la información fluyera naturalmente, sin reparos ni malas interpretaciones.

Las listas de chequeo permitieron construir una hoja de vida corporativa de cada entidad y ayudaron a adoptar el principio de responsabilidad, pues con estas se logró conseguir una mayor claridad acerca de la posición e interés de la CCMA, de manera que tomara decisiones informadas o renunciara a su participación luego de una reevaluación de su rol en dichas entidades. La clarificación del rol, la intención estratégica o mandato se fijaron como un asunto que debe ser revisado frecuentemente para ganar en alineación, orientación y articulación de la red de entidades vinculadas.

La compilación de información sobre las vinculadas arrojó también luces sobre el estado del arte del Gobierno Corporativo en cada una, pues se solicitó información sobre algunas herramientas básicas, lo que permitió conocer el avance de la adopción de medidas de Gobierno Corporativo, ayudando así a establecer un diálogo más personalizado con cada una de las entidades acerca de la efectividad de estas medidas y a conocer más al detalle las necesidades en la materia (**Tabla 2**).

La compilación de información, las definiciones y decisiones tomadas por la

CCMA, y el estudio de las brechas en materia de riesgos, avances o estado actual del Gobierno Corporativo para las entidades vinculadas fueron en definitiva el material que sirvió de base para entrar a trabajar en un modelo a la medida de la CCMA y su red.

La profundización en el tema de Gobierno Corporativo permitió evidenciar que muchas de las entidades de la red contaban efectivamente con documentos que regulaban algunos aspectos, pero evidenció también que carecían de procesos, procedimientos, herramientas de coordinación, instancias reales, entre otros, que realmente funcionaran y fueran efectivos. Evidenciar esta realidad dio paso a una necesidad imperante: trasladar buenas prácticas de Gobierno Corporativo a esas entidades como estrategia de fortalecimiento y condición para la permanencia de la CCMA.

3.4 Red de entidades vinculadas de la CCMA

El fortalecimiento de la institucionalidad regional ha sido una premisa fundamental para la CCMA, por esto ha propiciado, apoyado y acompañado la creación de sociedades comerciales y entidades sin ánimo de lucro (fundaciones y corporaciones) que se ocupen de asuntos específicos que detonan el desarrollo de la ciudad región. La estrategia de la organización ha estado enfocada en apoyar la creación de otras instituciones diferentes a la CCMA que desarrollen sus propios proyectos y sean independientes en la toma de decisiones.

Tabla 2. Herramientas de Gobierno Corporativo existentes en las entidades vinculadas.

	ENTIDAD VINCULADA	CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO	CÓDIGO DE ÉTICA	SARLAFT	MANUAL DE PROVEEDORES	MANUAL DE AUTORREGULACIÓN DE JUNTA DIRECTIVA	ESTATUTO ANTICORUPCIÓN	POLÍTICA Y MANUAL DE RIESGOS	INFORME DE GESTIÓN	PÓLIZAS PARA ADMINISTRADORES
Sociedades Comerciales		●			●					●
		●		●		●	●	●	●	
		En proceso						●	●	●
		●	●		●			●	●	●
		●	●	●					●	●
			●		●		●	●	●	●
		●	●	●				●	●	●
Corporaciones		●	●		●	●		●	●	●
								●	●	●
					●				●	●
						●			●	●
										
									●	●

Fuente: elaboración propia 2016.

La diversidad en la naturaleza jurídica y los objetivos de cada entidad vinculada a la CCMA, así como la amplitud de funciones encomendadas por la ley a las cámaras de comercio, hizo más complejo delimitar el alcance del Modelo de Gobierno Corporativo. Estas son las diferentes miradas que se dieron a la red de entidades vinculadas en el proceso de construcción con base en diferentes criterios para discernir y ajustar las razones de participación de la CCMA.

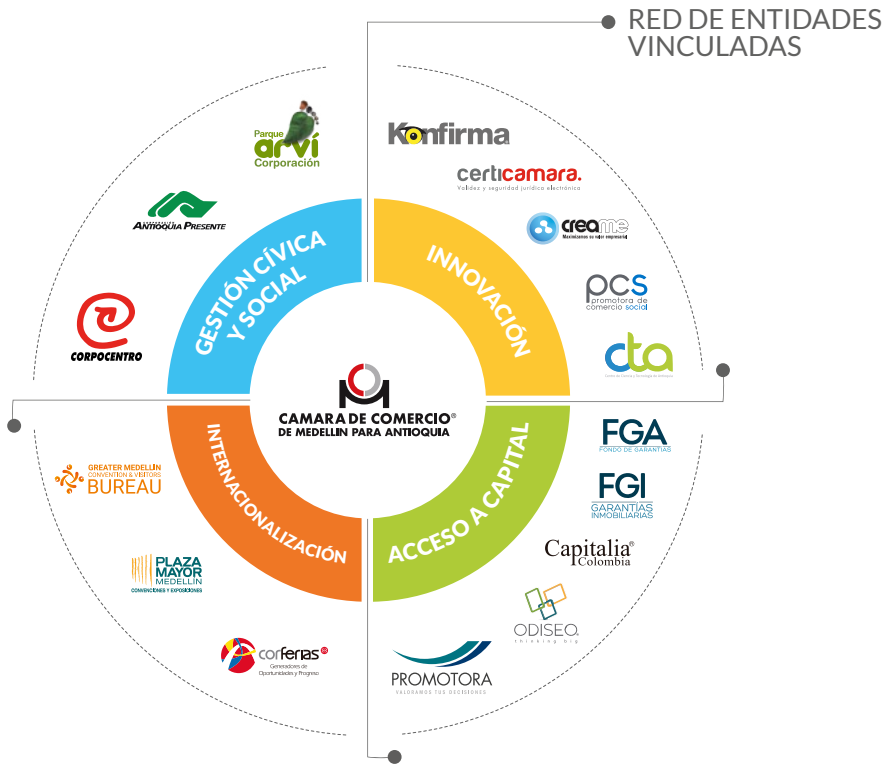
3.4.1 Desde la estrategia

Como se ha expresado, la CCMA, para dar cumplimiento a sus funciones legales (artículo 6, Decreto 2042 de 2014), se apoya en otras sociedades comer-

ciales y ESALES, así como en iniciativas público-privadas y proyectos. Dada la diferente naturaleza jurídica, objetivos y mandatos de las entidades fue necesario clasificarlas según la intencionalidad estratégica, de tal manera que comunicacionalmente se transmitiera una idea de red de entidades con un direccionamiento claro y objetivos concretos. Así, la visión de grupo parte de cuatro dimensiones del desarrollo: innovación, acceso a capital, internacionalización y gestión cívica y social.

Se exceptuaron las iniciativas público-privadas y los proyectos existentes en la CCMA por diferentes razones, siendo la principal el criterio de propiedad, el mismo que se explica a continuación.

Gráfico 6. Una red de instituciones al servicio de la región.



La presencia de la **CCMA** en este grupo de entidades tiene como objetivo:

Apoyar el fortalecimiento de la institucionalidad regional.

Generar valor.

Fortalecer la capacidad de gestión de la CCMA.

Acompañar la implementación de políticas públicas.

Fuente: elaboración propia.

Fecha: abril de 2016¹⁸

18 La CCMA posee, además, inversiones de portafolio en Fiducoldex, Bolsa Mercantil de Colombia y Poblado Country Club, y como consecuencia de la revisión de su rol, ha renunciado a participar directamente en tres entidades: Sociedad Promotora de Desarrollo Portuario de Urabá, Corporación Parque Explora y Corporación Turística del Suroeste.

3.4.2 Desde la propiedad

Aunque la CCMA cumple también sus funciones mediante la participación y promoción de diferentes iniciativas y proyectos, el Modelo de Gobierno Corporativo se enfocó únicamente en la participación que la CCMA tiene en sociedades y corporaciones propiamente dichas.

Depuradas así las entidades, se puede decir que la CCMA tiene participación accionaria o societaria directa o indirecta en nueve entidades de tipo comercial con capital privado o mixto. De igual forma, ha participado en la constitución y tiene asiento en su gobierno en siete entidades sin ánimo de lucro.

Esta clasificación permitió establecer un criterio adicional para la construcción del modelo, por cuanto en ella se basaría la obligatoriedad de adopción de los lineamientos, políticas y demás medidas requeridas por la CCMA como cabeza de grupo.

El criterio adicional se gestó a través de la definición legal de la situación de control¹⁹ de la CCMA frente a las sociedades comerciales donde participa y se llegó a la conclusión de que solo aquellas en las que se cumple el supuesto del artículo 261 del Código de

Comercio, que establece que habrá situación de control si “más del 50 % del capital pertenece a la matriz, bien sea directamente o por intermedio de sus subordinadas”, serán denominadas entidades vinculadas controladas.

En el **Gráfico 7** se pueden apreciar las sociedades comerciales en las que la CCMA tiene una participación accionaria. Solo en dos de ellas se cumple el supuesto legal de ser propietario de más del 50 % del capital, por lo que en el **Gráfico 7** se representan al menos dos sociedades (FGA y Capitalia) sobre las que la CCMA ejerce un control directo en su dirección y ha declarado dicha situación. Igualmente, aparece, como consecuencia del ejercicio del control directo de la CCMA, una empresa subsidiaria: FGI, sobre la cual la CCMA ejerce un control indirecto.

La consecuencia en términos de Gobierno Corporativo de la clasificación según la propiedad en entidades controladas o no controladas tiene que ver con la facultad que posee por control propietario la CCMA de extender y trasladar los principios y medidas de Gobierno Corporativo que define. Así las cosas, es obligatorio para las entidades controladas (FGA, FGI y Capitalia) adoptar los lineamientos y acatar las medidas y políticas asociadas con el Gobierno Corporativo

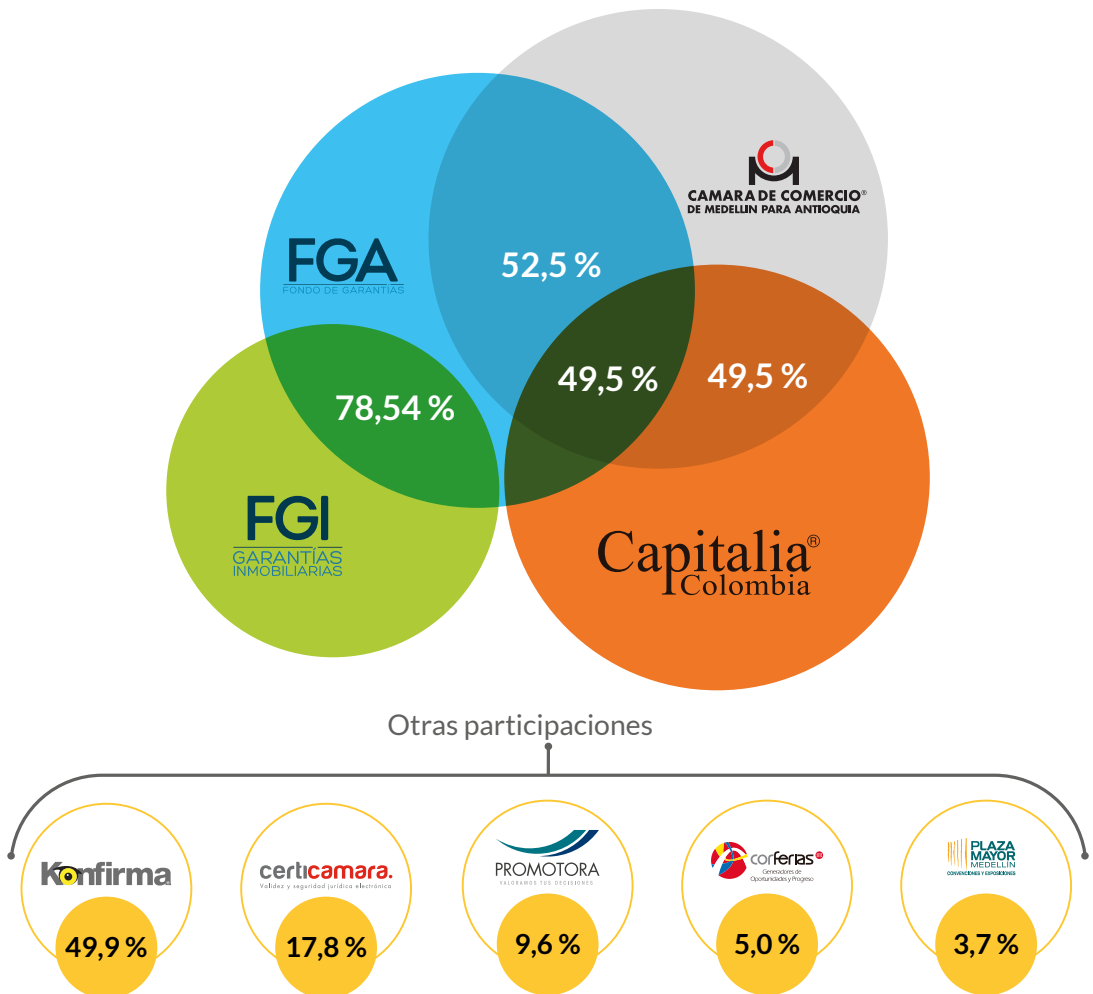
¹⁹ La situación de control es una institución definida en la ley comercial colombiana y según la cual “una sociedad será subordinada o controlada cuando su poder de decisión se encuentre sometido a la voluntad de otra u otras personas que serán su matriz o controlante, bien sea directamente, caso en el cual aquella se denominará filial, o con el concurso o por intermedio de las subordinadas de la matriz, en cuyo caso se llamará subsidiaria” (artículo 260, Código de Comercio). Para que se configure la situación de control, la controlante o subordinada deberá encontrarse en uno de los supuestos del artículo 261 del Código de Comercio.

que la CCMA les imparta. Las demás entidades vinculadas no controladas podrán, según su criterio, adoptar algunos o todos los lineamientos y políticas emanados de la CCMA que no les estén prohibidos.

3.4.3 Desde la unidad de propósito y dirección, una analogía con la ley comercial

Este criterio de la ley comercial colombiana ayudó a la CCMA a reforzar

Gráfico 7. Porcentaje de participación accionaria CCMA en entidades de la red.



Fuente: elaboración propia.

y validar la necesidad de adoptar lineamientos de Gobierno Corporativo para sus entidades vinculadas, especialmente en aquellas sobre las que ejerce un control directo o indirecto. La unidad de propósito y dirección se da cuando “la existencia y actividades de todas las entidades persigan la consecución de un objetivo **determinado por la matriz o controlante** en virtud de la dirección que ejerce sobre el conjunto, sin perjuicio del desarrollo individual del objeto social o actividad de cada una de ellas” (artículo 28, Ley 222 de 1995).

La diferencia es que para la CCMA no se podrá hablar de “unidad de propósito y dirección”, sino de forma analógica, por cuanto en el caso de la CCMA aquella es siempre dada por la ley al requerir que sus actividades y operaciones (y, por ende, las de su red de entidades vinculadas) persigan siempre unos objetivos determinados, de los cuales no puede excusarse ni apartarse bajo pretexto alguno, pues le es prohibido desarrollar cualquier actividad que no esté encaminada al cumplimiento de sus funciones (artículo 5, Decreto 2042 de 2014).

La “unidad de dirección” se configura cuando las entidades vinculadas controladas comparten, adicionalmente, los mismos administradores (al menos al nivel de junta directiva) y políticas de Gobierno Corporativo. Si bien estas políticas no se habían definido para este conjunto, sería esto parte de los lineamientos que la CCMA consideró

para alinear la dirección y el control de estas entidades.

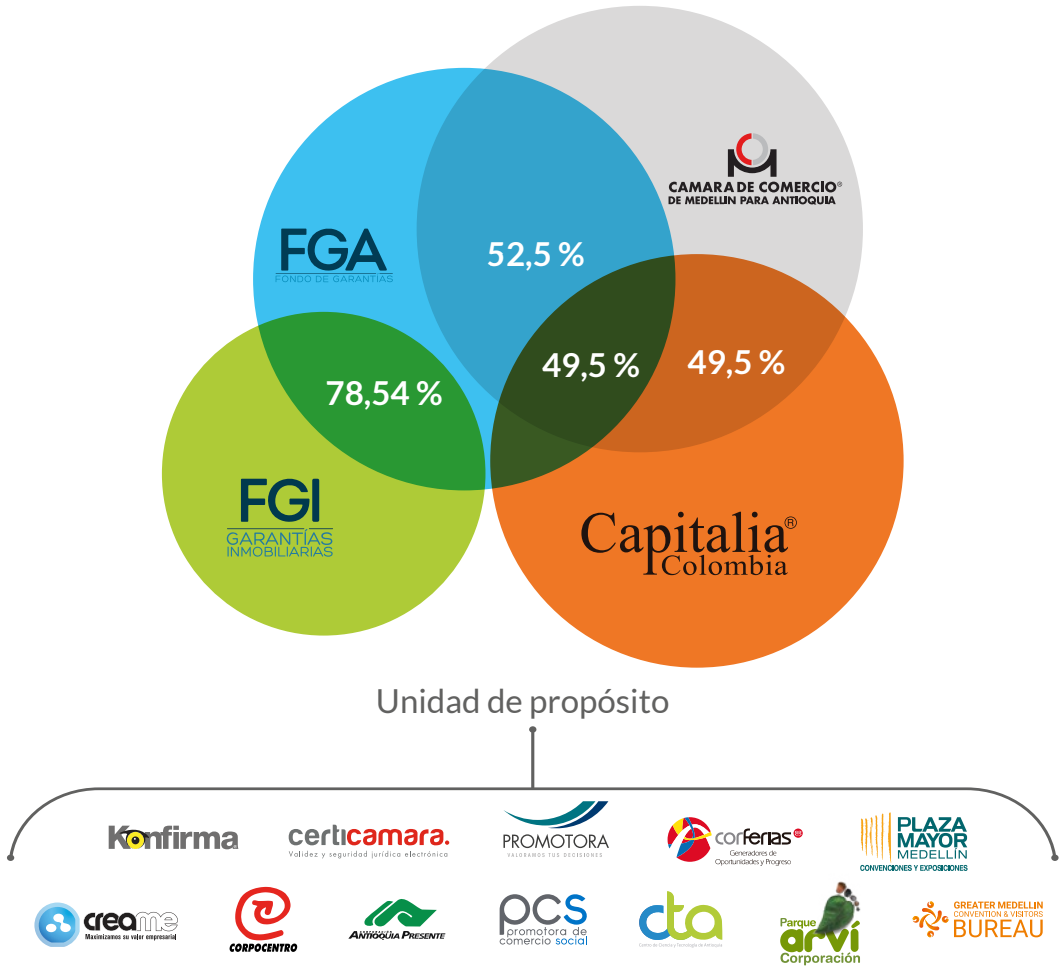
Del análisis anterior se determinó que existe efectivamente una analogía con el concepto legal de “unidad de dirección y propósito” dentro de la red de vinculadas (especialmente para las controladas), pero dada por la ley y no por la autonomía privada de la CCMA, como lo requiere el presupuesto legal.

Así, pudo determinarse que todas las entidades en las que la CCMA participa, bien sea en su administración o en el capital (vinculadas controladas o no controladas), deben perseguir un objetivo o propósito común: el desarrollo regional y el fortalecimiento del sector empresarial. Las entidades que además se encuentran en situación de control cumplen no solo con la unidad de propósito, sino también con el concepto de “dirección unificada” al adoptar políticas y estándares de Gobierno Corporativo (**Gráfico 8**).

3.5 Definición del Modelo de Gobierno Corporativo

La CCMA definió como uno de sus retos estratégicos del cuatrienio 2014-2018 disponer de un Modelo de Gobierno Corporativo, para lo cual construyó un plan de acción basado en los hallazgos del diagnóstico interno y las expectativas expresadas por los diferentes actores de la CCMA frente a cómo se debe priorizar la gobernabilidad del grupo de interés y de los actores de mayor impacto: las entidades vinculadas.

Gráfico 8. Entidades vinculadas, situación de control y unidad de propósito y dirección.



Fuente: elaboración propia.

Debido a la naturaleza única de la CCMA, entidad de derecho privado con funciones delegadas por ley y, a su vez, administradora de recursos públicos, no fue tarea sencilla asegurar el modelo adecuado para integrar las complejidades de su gobierno y su red de vinculadas. Se consideró que el modelo adecuado debería basarse en los que han sido adoptados por entidades de propiedad estatal en el mundo y que ya han sido descritos y estudiados por expertos como el CAF o la OCDE (CAF, 2012); eso sí, teniendo en cuenta los ajustes que la ley exija para la CCMA y lo que hiciera sentido para las vinculadas. Esto, bajo el entendido de que la CCMA:

- Su propietario no es el Estado; por el contrario, el ejercicio de algunos derechos sobre la administración y control de la CCMA tradicionalmente asociados a la propiedad están en cabeza de empresarios que cumplen los requisitos para ser afiliados.
- Ante el ejercicio limitado de la propiedad por parte de los empresarios afiliados a la CCMA, esta debe autorregularse donde la ley no exige, especialmente en su rol de propietario.
- Su máximo órgano de gobierno es la Junta Directiva, que no está compuesta por funcionarios, sino por empresarios elegidos democráticamente unos y nominados por el Gobierno nacional otros.
- Se comporta como un propietario de derecho privado frente a las entidades vinculadas en las que participa o ha constituido.
- Su mandato y objetivos no han emanado del Estado (poder ejecutivo), sino de la ley directamente (poder legislativo).
- Ni el ejecutivo ni el legislativo le han definido indicadores económicos, operacionales o sociales, por lo que debe autorregularse y definir dichos indicadores para sí misma y para las entidades vinculadas.
- Sus políticas y prácticas de transparencia y difusión de información sobre su gobierno, procesos de toma de decisión y actividades en beneficio de los empresarios y demás grupos de interés han sido una constante, aun previamente a la exigencia legal, pero deben ser formalizadas.
- La vigilancia administrativa, contable y fiscal la ejerce el Gobierno nacional (artículo 53, Decreto 2042 de 2014).

El Modelo de Gobierno Corporativo desarrollado incorporó las características de la CCMA con las recomendaciones proporcionadas por expertos; así resultó un modelo que se basa en los siguientes elementos fundamentales:

- **Basado en principios** que guíen las actividades de los actores del sistema. Los principios adoptados son la

(i) **responsabilidad**, referida a los compromisos y cargas que asumen la CCMA y las entidades vinculadas para una mejora socioeconómica orientada al aumento de la competitividad y desarrollo regional, al ejercicio de derechos y al cumplimiento de obligaciones con el convencimiento de actuar correctamente; (ii) la **eficiencia**, referida a la gestión consciente y encaminada al cumplimiento de los objetivos para los que fueron creadas tanto la CCMA como sus vinculadas, así como a la correcta administración de los recursos para conseguir resultados económicos y de impacto en pos del mejoramiento de la competitividad y del desarrollo de la región; y (iii) la **transparencia**, referida a la información que las entidades y la CCMA deben revelar de acuerdo con la ley, de manera que los órganos de gobierno, actores del sistema y empresarios afiliados puedan tomar decisiones informadas.

- **Es dual.** Se consideraron las necesidades de Gobierno Corporativo de la CCMA en su rol de propietario controlante de sociedades comerciales, frente a las cuales debe dar lineamientos y establecer expectativas de conducta y Gobierno Corporativo (el equivalente a una política de propiedad), y, al mismo tiempo, en su rol de entidad de carácter corporativo y gremial, con funciones propias dadas por la ley.
- Diseño y adopción de **reglas claras y buenas prácticas de Gobierno**

Corporativo para fortalecer las juntas directivas de las entidades vinculadas, controladas o no. La CCMA ha entendido siempre el valor de la generación de capacidades y la transferencia de conocimiento; y en el caso de la adopción de prácticas y estándares internacionales de Gobierno Corporativo no ha escapado a ese entendimiento.

- **Implementación y adopción de mecanismos de control y coordinación** del Modelo de Gobierno Corporativo para su adecuada gerencia, tanto al nivel de la CCMA como propietaria como al nivel de cada una de las entidades vinculadas. Estos incluyeron, entre otros, reuniones, procesos, procedimientos, políticas, reglamentos, herramientas informáticas, etc., para fomentar la eficiencia y la coordinación entre los actores.
- **El desarrollo e implementación de una estrategia de comunicaciones y capacitación** en Gobierno Corporativo para los principales actores de la red, empleados y administradores, con la finalidad de que los cambios y prácticas implementadas sean apropiadas por todos y se dé un giro hacia una cultura de la transparencia y del buen gobierno. Para esto se hace uso de las capacidades instaladas en la CCMA o de las disponibles a través de su red de aliados como el CAF, la IFC y el Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo, y de empresas referentes en la materia, aliadas naturales de la CCMA.

A continuación se hará referencia a dos de estos elementos, considerados fundamentales para la implementación del Modelo de Gobierno Corporativo. Estos elementos se aplicaron una vez definidas las necesidades a través del diagnóstico interno.

3.5.1 Componentes de Gobierno Corporativo

La construcción de reglas claras y la incorporación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo se convirtieron en el motivante para la definición de un marco autorregulatorio donde se establecieran los lineamientos para la CCMA y su red de entidades vinculadas.

Tomando como base las recomendaciones de la IFC, la CAF, la OCDE y expertos académicos se buscó cómo adaptar algunas de esas prácticas a la CCMA y a las empresas y organizaciones en las que participa, siguiendo el orden y estructura que propone la gran mayoría de modelos de código de Gobierno Corporativo, incluyendo el Código País colombiano²⁰. De esta manera, se priorizaron y definieron los componentes que forman hoy parte del *Manual de Gobierno Corporativo CCMA*:

vii. Propiedad.

viii. Juntas directivas.

ix. Ambiente de control.

x. Información y transparencia.

Esta sección se referirá exclusivamente a las definiciones tomadas no relativas a juntas directivas, las cuales se tratarán más adelante en este capítulo.

3.5.2 Marco autorregulatorio, los lineamientos de Gobierno Corporativo

La CCMA es una entidad de naturaleza privada que cumple funciones de interés general delegadas por el Estado, lo que hace necesariamente que su marco regulatorio sea dado en una mayor medida por la ley tanto en su gobernabilidad como en la operatividad de su función primordial, que es la administración de los registros públicos. De igual forma, está sujeta a control estatal en cuanto al ejercicio de los recursos que maneja por ser estos de origen público. Por estas razones, la CCMA consideró necesario ir más allá de la exigencia legal frente a su marco de actuación y adoptó directrices para sí misma y para el gobierno de las entidades que controla, buscando cumplir con los estándares más altos en Gobierno Corporativo para las empresas de capital estatal e, incluso, para las empresas emisoras de valores²¹.

²⁰ Adoptado por la Circular Externa 028 de septiembre 30 de 2014 de la Superintendencia Financiera de Colombia.

²¹ Los lineamientos de Gobierno Corporativo de la CCMA y su red de entidades vinculadas se basan, entre otros, en el Código de mejores prácticas corporativas, Código País (2014), expedido por la Superintendencia Financiera de Colombia.

La CCMA no es entidad adscrita ni vinculada al Estado, pero es un propietario de entidades vinculadas, en las que se apoya para el cumplimiento de funciones legales. Por lo mismo, debe ser un propietario responsable que evidencie sus compromisos mediante una política de propiedad y que haga explícitas sus expectativas frente a las entidades pertenecientes a su red en términos de las funciones legales que las mismas adquieren por su vinculación a la CCMA.

Se dispuso que el alcance y aplicación de los lineamientos de Gobierno Corporativo serían:

- Para los órganos de dirección y gobierno de la CCMA y para aquellas funciones que tengan responsabilidades relacionadas con el rol de la CCMA como propietaria.
- Vinculantes para la CCMA cuando la ley lo permita.
- Aplicables a aquellas entidades vinculadas en las que la CCMA ha declarado una situación de control, bien sea directo o indirecto.
- De aplicación voluntaria en lo que se refiere a las demás entidades donde la CCMA es copropietario no controlante o son entidades simplemente aliadas. En este caso, la CCMA sí recomendará su adopción previa discusión en la Junta Directiva o su equivalente sobre su

conveniencia según su naturaleza y limitaciones legales.

También se previó que para futuras participaciones en entidades vinculadas, los lineamientos deberían ser adoptados por la entidad desde el momento en que tenga origen la participación de la CCMA.

Teniendo claro que las entidades pertenecientes a la red poseen diversa naturaleza, en especial con respecto a su estructura de gobierno y al mandato que reciben, los lineamientos emitidos por la CCMA tuvieron en consideración tanto la ley y las directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las empresas públicas (2015) como las recomendaciones del Código País (2014) y del CAF anteriormente citadas.

3.5.3 La propiedad

Mediante los lineamientos de propiedad, la CCMA estableció cuál es su compromiso frente a las entidades de la red y las expectativas sobre las mismas.

3.5.3.1 Compromisos de la CCMA hacia las entidades vinculadas

1. Mantener la estructura, recursos y funciones necesarias para la gestión del sistema de Gobierno Corporativo de la red. Sin esta estructura no se podría dar el soporte y la coordinación para la gestión efectiva del sistema.

Tabla 3. Componentes del sistema de Gobierno Corporativo, funciones y responsables.

COMPONENTE	PROPIEDAD	JUNTAS DIRECTIVAS	AMBIENTE DE CONTROL	INFORMACIÓN Y TRANSPARENCIA
RESPONSABLE	Presidencia Ejecutiva CCMA a través de la Dirección de Gobierno Corporativo	Presidencia Ejecutiva CCMA a través de la Dirección de Gobierno Corporativo	Comité de auditoría de la Junta Directiva de la CCMA	Secretaría General, VP Financiera y Administrativa y Dirección de Gobierno Corporativo de la CCMA
FUNCIÓN PRINCIPAL	Planeación estratégica, Control y seguimiento a la gestión de las vinculadas	Control y monitoreo del funcionamiento de las Juntas Directivas de la red de vinculadas	Monitoreo de las medidas de control recomendadas para la CCMA y sus entidades vinculadas	Coordinación y monitoreo de la instalación, medida y cumplimiento efectivo de indicadores, divulgación y demás recomendaciones del componente de Información y Transparencia.

Fuente: elaboración propia.

2. Respetar la autonomía financiera y administrativa de las entidades vinculadas; de manera que los directivos de la CCMA, incluyendo su Junta Directiva, no interferirán en el giro ordinario de los negocios de las entidades vinculadas. Siendo así que las juntas directivas de las entidades vinculadas tendrán la autonomía necesaria para cumplir su rol e, igualmente, serán las responsables por los resultados obtenidos. Esta

problemática de involucramiento operativo está expresamente proscriba por la Ley de Gobernabilidad de las Cámaras de Comercio (artículo 7, Ley 1727 de 2014).

3. Respetar los canales de comunicación. La CCMA se comunicará con las entidades vinculadas a través de ciertos canales, siendo los principales las asambleas y las juntas directivas.

4. En los procesos de contratación de personal, bienes o servicios, la CCMA respetará la autonomía de la entidad vinculada; en dichas contrataciones deberán primar los principios de transparencia, eficiencia, buena fe contractual, economía, responsabilidad ambiental y sostenibilidad; y cuando sea posible, se deberán utilizar las sinergias y bondades de pertenecer a un grupo en términos de costos, recursos y procesos.

5. Cumplir y hacer cumplir los lineamientos y la normativa relacionada con el Gobierno Corporativo aplicables a la red; de manera que promoverá activamente la adopción de las prácticas para las entidades, bien sean controladas o no.

6. Diferenciar el rol de propietario del rol de cliente. Como consecuencia, la CCMA no podrá tener tratamiento preferencial en las adquisiciones de bienes y servicios de las entidades vinculadas, sino que todas se darán de acuerdo con las condiciones que imponga el mercado. Por otro lado, la CCMA actuará como propietario dentro del marco de los lineamientos que se expidieron y ejercerá los derechos de propiedad a través de su presidente ejecutivo.

7. Revelación anual de información de Gobierno Corporativo por parte de las entidades vinculadas y consolidado por la CCMA. Esta in-

formación será publicada en la página web.

3.5.3.2 Compromisos de las entidades vinculadas frente a la CCMA

Por su parte, la CCMA también fija expectativas como propietario, las cuales se expresaron en los compromisos que adquieren las entidades vinculadas, así:

1. Cumplir los indicadores de gestión que la CCMA les defina y comunique, por cuanto su objetivo debe ser siempre alcanzar el más alto desempeño de acuerdo con los fines para los cuales fueron creadas.

2. Usar los canales de comunicación establecidos por la CCMA.

3. Promover una actuación corporativa íntegra en sus empleados de acuerdo con los valores y principios de conducta establecidos por la CCMA, en los que priman la integridad, legalidad, transparencia, buena fe, economía y meritocracia.

4. Ajustar la normativa interna de acuerdo con los lineamientos de Gobierno Corporativo, de manera que se adecúen manuales, estatutos, políticas y procedimientos que los contradigan.

5. Respetar el direccionamiento estratégico ejercido por la CCMA, que asegura la alineación de los

objetivos y el aporte de la entidad vinculada con las funciones y estrategias de la CCMA en el cumplimiento de los objetivos de interés general, el desarrollo empresarial y la competitividad regional.

3.5.3.3 Atributos de la propiedad que conserva la CCMA

Además de los compromisos expuestos, la CCMA como propietario debió hacer explícitos los atributos que debía mantener por el ejercicio de sus derechos de propiedad, pues consideró que solo así podría ejercer el control responsable frente a las entidades existentes y frente aquellas que en el futuro llegaran a la red. En específico, la CCMA aseguró que el ejercicio de los mismos se dará en el marco de las asambleas de accionistas, juntas de socios o sus equivalentes, y que deberá **implementar sistemas de seguimiento a la gestión de las entidades vinculadas; en virtud de esto, podrá solicitar información suficiente, relevante y oportuna**²². Esta información será solicitada a través de los canales establecidos y proporcionada a través de las herramientas y mecanismos de coordinación definidos²³.

El atributo más relevante para la dirección de las entidades vinculadas que conservó la CCMA es la **facultad de nombrar y remover a sus delega-**

dos en las juntas directivas, pues su asistencia a estas se da en calidad de miembros patrimoniales (este atributo y lo que tiene que ver con las decisiones tomadas frente a las juntas directivas se desarrollarán en la sección sobre juntas).

Como propietario, la CCMA determinó que habrá ciertas **decisiones sobre cambios fundamentales en las vinculadas que deben tomarse necesariamente con su conocimiento pleno**, y, por lo tanto, será consultada previamente. Estas decisiones se refieren a i) reformas estatutarias; ii) autorización de emisión de cuotas o acciones; iii) adquisiciones, fusiones y cualquier cambio que afecte la composición accionaria o de los activos; y iv) la constitución de sociedades, apertura o cierre de agencias/sucursales.

Para asegurar que la CCMA ejerza el direccionamiento estratégico en nuevas participaciones en calidad de propietario controlante, se reglamentó que aquellas deberán adecuar su estructura jurídica y de gobierno a la requerida por la CCMA y que, como mínimo, estas nuevas inversiones o participaciones tengan dispuesto en sus estatutos i) la existencia de una junta directiva; ii) la función legal de la entidad en cabeza de un director jurídico; iii) un responsable de la gestión de riesgos en la alta gerencia; y iv) la

²² El Modelo de Gobierno Corporativo contempla el seguimiento desde tres ámbitos: estrategia, gestión financiera y gobierno corporativo.

²³ Página 78 de este documento.

elección de un revisor fiscal que cumpla las funciones establecidas por ley.

A pesar de que la CCMA expresamente declaró la autonomía financiera y administrativa de las entidades bajo su control, no quiso ello significar que no podrá tener la facultad de nominar los gerentes de aquellas. Aunque la idea era que la CCMA participara en el proceso de nominación, la elección y remoción se mantendrán como función exclusiva de la junta directiva de cada entidad.

Como último atributo, la CCMA consideró que parte de sus responsabilidades como propietario deberían conllevar el seguimiento juicioso de los riesgos que puedan afectar la operación de las vinculadas. Así es como estas deberán establecer tanto su propia política de riesgos como un sistema de gestión de los mismos que incluya elevar a nivel de junta directiva de la entidad, y eventualmente de la CCMA, los principales riesgos y sus planes de gestión.

En conclusión, se puede decir que el ejercicio de propiedad por parte de la CCMA tiene un marco normativo integral dado por los lineamientos que formalmente se adoptaron y que hasta el momento se ha evidenciado positivamente su implementación, pues la Dirección de Gobierno Corporativo de la CCMA ha ejercido un papel fundamental de coordinador y asesor de las entidades y ha incluso desarrollado herramientas y generado los espacios

necesarios para que la CCMA cumpla a cabalidad su rol de propietario (**Gráfico 9**).

3.5.4 El ambiente de control

La CCMA cumplió con la mayoría de las recomendaciones del CAF, por lo que se realizaron algunos ajustes para asegurar una mejor coordinación de aquellos órganos y funciones que se generarían a partir de la adopción de los lineamientos de Gobierno Corporativo (**Gráfico 10**).

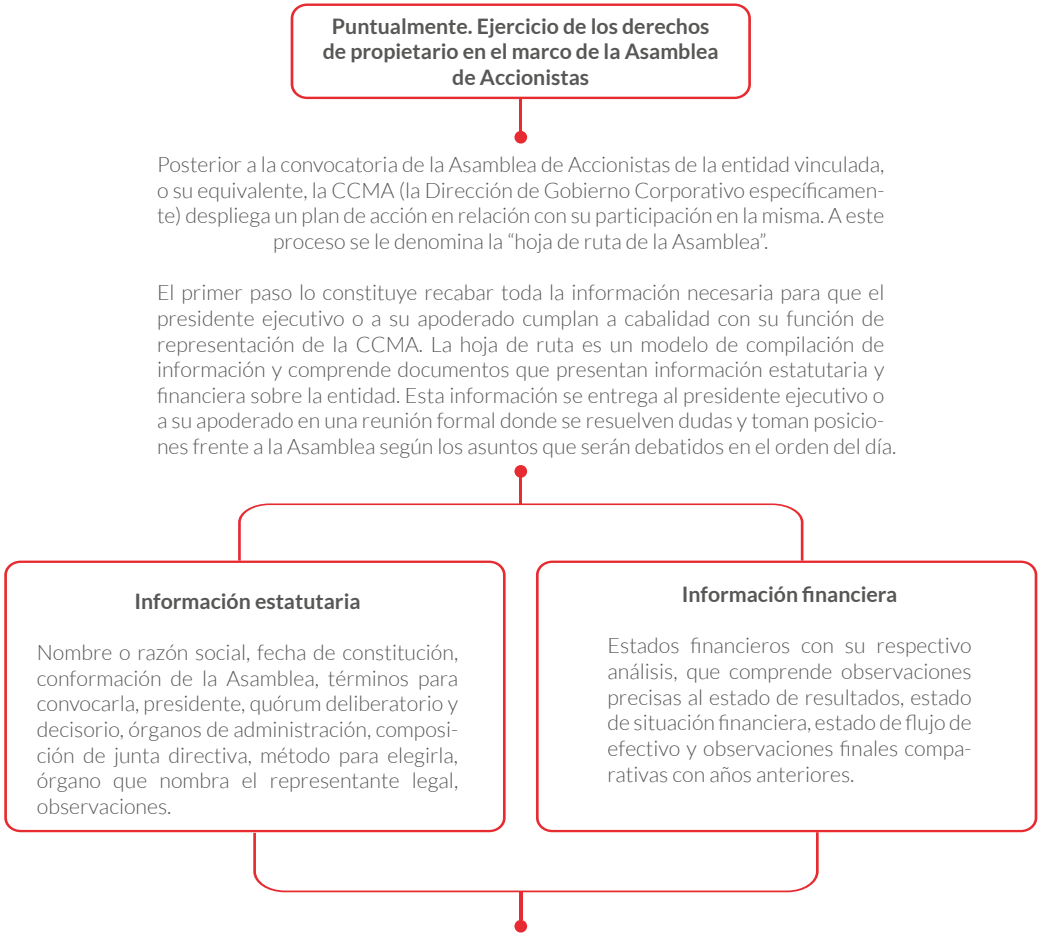
3.5.4.1 Del sistema de control interno y externo

La CCMA aceptó las recomendaciones de los organismos multilaterales y adoptó las directrices relevantes para el sistema de control interno al reconocer la necesidad de seguir contando con un proceso de apoyo a la gestión que verifique el cumplimiento de objetivos, propósitos, políticas y procedimientos, y que haga recomendaciones respecto a cómo mejorar dicho cumplimiento.

El sistema de control interno de la CCMA, así como el de las entidades vinculadas individualmente consideradas, requirió de la redefinición de algunos de sus elementos y órganos, además de la responsabilidad de las actividades de control y del sistema de gestión de riesgos.

El primer elemento consistió en entregar a la junta directiva de las entidades vinculadas la responsabilidad

Gráfico 9. Ejercicio de los derechos de propietario en el marco de la Asamblea de Accionistas.



Se entrega, además, copia de los estatutos, poder debidamente diligenciado y cualquier información adicional relevante para la Asamblea en particular, como lo son las propuestas de reformas estatutarias, informes de sostenibilidad, etc. Por último, se formaliza una comunicación en la que se recuerda día, hora y lugar, además de solicitar que a la finalización de la Asamblea se notifiquen a la CCMA las decisiones más relevantes tomadas y que se haga seguimiento al levantamiento y firma del acta. Toda esta información es recibida y gestionada por la Dirección de Gobierno Corporativo, quien apoya logísticamente en dicho proceso.

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 10. Adopción de un código de conducta para reforzar el ambiente de control.

Adopción de un código de conducta para reforzar el ambiente de control para la red de entidades y la misma **CCMA** como entidad controlante, el ambiente de control está dado tanto por el entorno propicio como por la generación de una cultura del control entre todos sus empleados que enmarca su proceso de toma de decisiones.

La Junta Directiva de la **CCMA** y la Alta Gerencia hacen expreso su compromiso no sólo mediante la definición de estas actividades y la administración de riesgos, si no además al adoptar un nuevo manual de conducta que hace referencia a la integridad, los principios, valores, estándares éticos y de relacionamiento esperado de todos los empleados integrantes de la red. Su aplicación es universal: sus preceptos aplican a empleados, miembros de junta, y se extiende a los diferentes grupos de interés como proveedores de bienes y servicios, contratistas, usuarios y clientes.

Para asegurar que el contenido de este manual de conducta es asimilado e interiorizado por todos, se desplegó una estrategia de comunicaciones y capacitación para todos los empleados de la CCMA, la cual se consideró que debe ser una actividad constante y recurrente en la organización. La **CCMA** es consciente que siempre se requerirán mayores esfuerzos y recursos para asegurar el cumplimiento de todos los preceptos del mismo.

Las entidades vinculadas por su parte, se encuentran algunas en proceso de y revisión adopción del manual de conducta de acuerdo con los lineamientos dados.

Fuente: elaboración propia.

de **establecer y mantener un sólido sistema de control interno**, que a su vez ayudará a promover una cultura del control entre los empleados y la gestión de riesgos para la entidad. Esto se logró mediante la descripción clara de las funciones de las juntas directivas, tanto al nivel de la CCMA como al nivel de las entidades vinculadas, y a través de los reglamentos de la propia junta o de los estatutos (como fue el caso de la CCMA).

Como segundo elemento, las juntas directivas deberán **conformar un Comité Permanente de Auditoría** que servirá de apoyo y asesoría en la toma de decisiones referidas al control interno, la gestión de riesgos, la información financiera y el relacionamiento con el control externo (revisoría fiscal). La existencia, conformación, funciones y funcionamiento del comité deberán ser materia de reglamentación para las mismas juntas.

Las entidades pertenecientes a la red deberán **contar con un responsable de la función de control interno** designado por el presidente o gerente de la entidad y será encargado de diseñar, implementar y desarrollar los planes y programas que regulan las actividades de control interno. Para preservar su independencia y tener la capacidad de reportar hallazgos y hacer recomendaciones que sean pertinentes, el responsable de control

interno debe presentar un reporte funcional a la junta directiva. Se recomendó que este responsable reporte al comité de auditoría o su equivalente en cada entidad.

La CCMA quiso ir más allá en relación con la independencia del control interno y desde el 2017 contrató a una firma perteneciente al afamado grupo de las *Big Four*²⁴ para tercerizar los servicios de auditoría (y control interno).

Respecto a la **gestión de riesgos en las entidades** de la red, se regularon los elementos que deben enmarcarla, empezando por el diseño y adopción de una política integral de gestión de riesgos que haga explícito el nivel de riesgo aceptable para la entidad, y siguiendo con la definición de funciones, competencias y responsabilidades para el efectivo monitoreo, evaluación y gestión de los riesgos. La CCMA, en su calidad de propietario, se autorreguló y decidió que su responsable de la función de riesgos debía emitir directrices para la red con el fin de articular los riesgos de las vinculadas y de la CCMA y generar un mapa de aquellos más relevantes para la red y así hacer un seguimiento y control más eficiente y coordinado.

La responsabilidad de la administración de los riesgos recaerá en la alta gerencia de cada entidad, lo cual implica que de manera periódica informe

²⁴ Big Four se refiere al grupo de las cuatro firmas de auditoría y consultoría independientes más grandes del mundo (Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers, KPMG y Deloitte), que prestan consultoría en impuestos, actuarial, aseguramiento, servicios legales y finanzas corporativas, entre otros.

a la junta correspondiente (a través de su comité de auditoría) el seguimiento, evaluación y control realizado al mapa de riesgos.

El control externo (revisoría fiscal) de las entidades, por su parte, se definió como imprescindible y por esto se incorporó como uno de los órganos necesarios al momento de participar en una nueva entidad. Esto implica exigir que al definir la estructura jurídica y de gobierno de la nueva entidad, esta se adecúe para que la misma tenga, por lo menos, un revisor fiscal, quien ejercerá las funciones que la ley le impone.

Actualmente, todas las entidades vinculadas controladas tienen un revisor fiscal elegido por la Asamblea

de Accionistas, quien, a su vez, fija sus honorarios. Además, dada la naturaleza mercantil de las controladas, están, según sea el caso, sujetas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia de Sociedades.

Por su parte, para la CCMA está definido legalmente que al mismo tiempo que su Junta Directiva y para igual período (cuatro años), el revisor fiscal será elegido mediante votación de los comerciantes afiliados. Además, como se expresó anteriormente, la CCMA está sujeta a la vigilancia administrativa y contable de la Superintendencia de Industria y Comercio, y en cuanto al manejo y disposición de los recursos públicos, a la vigilancia de la Contraloría General.

Gráfico 11. Comité de Auditoría, Riesgos y Buen Gobierno de la CCMA.

Siguiendo las recomendaciones de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo la junta directiva de la CCMA decidió crear un comité de apoyo a sus funciones, en específico a aquellas relacionadas con la función de control y evaluación dada por la ley (Art. 7, ley 1727 de 2014). Es así como en 2017 los estatutos reformados y aprobados de la CCMA por la junta directiva decidió aprobar la creación de un comité de apoyo denominado comité de auditoría, riesgos y buen gobierno.

Las funciones primordiales de este comité, y que para efectos de mantenerse vigentes y relevantes se elevaron igualmente a nivel estatutario, son las de establecer los lineamientos básicos para el ejercicio de control interno, asegurar y evaluar el sistema de control interno, y por otro lado, y velar por el adecuado funcionamiento del sistema de gestión integral de riesgos.

Con base en el encargo estatutario, la junta directiva procedió a nombrar los miembros de la junta directiva encargados de dar operación al comité, con el mandato de darse primero su propio reglamento, el cual se compone de los siguientes elementos:

- **Conformación del comité:** por tres miembros de junta directiva de la CCMA, así:

- Dos miembros de junta directiva elegidos por los comerciantes
- Un miembro de junta directiva de los nombrados por el gobierno nacional.

Reuniones: ordinarias cada dos meses y al menos seis veces al año; y extraordinarias cada vez que sea requerido a solicitud de la junta directiva, de algún miembro del comité, la revisoría fiscal o la función de control interno, o para dársele trámite a un requerimiento de una autoridad de supervisión, vigilancia y control, y no sea prudente esperar a la reunión ordinaria.

- **Quorum:** las reuniones tendrán validez con la asistencia de al menos dos miembros, y la decisiones serán aprobadas por la mayoría de votos, o por unanimidad cuando asistan solo dos miembros.

- **Actas:** se levantarán actas de cada sesión que serán aprobadas en la siguiente reunión.

- **Organización:** el comité tendrá un presidente que será elegido de entre los miembros por períodos de un año, y cuya función principal es ser el representante ante la junta directiva en pleno, además de las de dirección y coordinación del comité. El secretario del comité será el Secretario General de la CCMA.

- Resumen responsabilidades y funciones:

- Velar por el cumplimiento de la ley, los estatutos, las instrucciones de la Junta Directiva o los entes de supervisión, los reglamentos de la CCMA y su manual de gobierno corporativo y régimen disciplinario.
- Recomendar la implementación de políticas y procedimientos que fortalezcan el sistema de control interno y el sistema de gestión integral de riesgos.
- Supervisar la estructura del sistema de control interno del marco establecido por los modelos COSO y COBIT, y los procedimientos para reportar la información financiera establecidos para las cámaras de comercio por la Superintendencia de Industria y Comercio y por la Contraloría General de la República.
- Supervisar la estructura del modelo de cumplimiento legal, transparencia y protección de datos adoptado por la CCMA.
- Revisar el plan anual de trabajo de la Revisoría Fiscal y la Auditoría Interna y los informes periódicos que éstas presenten.
- Revisar la propuesta de presupuesto anual.
- Conocer el informe periódico de la administración sobre ejecución del presupuesto y la ejecución de los contratos.
- Revisar los estados financieros y los indicadores de gestión antes de ser presentados a la Junta Directiva.
- Conocer el plan estratégico de tecnología y telecomunicaciones de la CCMA y su ejecución.
- Conocer el informe de la administración sobre el avance de los proyectos y la ejecución presupuestal de los mismos.
- Solicitar las investigaciones que consideren oportunas por fraude, corrupción o violación de los principios éticos de la organización.
- Supervisar y revisar la independencia de los integrantes de la Revisoría Fiscal y la Auditoría Interna.
- Reunirse con la Revisoría Fiscal y la Auditoría Interna de manera independiente por lo menos tres (3) veces al año para discutir hallazgos y novedades de los procesos.
- Revisar y evaluar y los resultados de la auditoría.
- Supervisar las políticas de contratación aplicadas cuando se soliciten los servicios de Auditoría Interna con una firma especializada.
- Aprobar el plan de Auditoría Interna.
- Revisar el informe sobre los estados financieros anuales, así como cualquier reporte entregado a los entes gubernamentales.

- Informe anual: se entregará a la junta directiva anualmente un informe sobre el sistema de control interno y el sistema integral de gestión de riesgos, el cumplimiento legal y regulatorio, los estados financieros y los resultados de auditoría interna y externa (revisor fiscal).

- Autoevaluación: los miembros realizarán una autoevaluación sobre el cumplimiento de sus funciones.

Fuente: elaboración propia.

Para el ejercicio de sus funciones, el comité puede contratar asesores externos o especialistas en temas relativos a las mismas, para lo cual el reglamento prevé que se requiera a la Junta Directiva del presupuesto.

En la práctica, las sesiones del Comité de Auditoría, Riesgos y Buen Gobierno se han realizado con la presencia de sus miembros, así como, en ocasiones, con invitados como la Presidencia Ejecutiva, la función de control interno o la revisoría fiscal.

Es importante resaltar que las decisiones de este comité no tienen carácter decisorio, es decir, la Junta Directiva no le delega la toma de decisiones que le hayan sido asignadas por la ley. Por esto, efectivamente se trata de un comité que sirve de órgano de estudio, evaluación o apoyo en asuntos de competencia de la Junta Directiva.

El comité inició sus funciones en el año 2017; sin embargo, el mismo no realizó informes al pleno de la Junta Directiva sino hasta comienzos del año 2018. Se tiene previsto que siga presentando sus informes de manera periódica sobre los asuntos bajo su consideración y las recomendaciones que debe elevar a la Junta Directiva. La periodicidad no ha sido tratada en ningún reglamento, pero sí ha sido incluida en la agenda anual de Junta Directiva para que se presente cada cuatro meses desde el inicio del año calendario 2018.

3.6 La Junta Directiva de la CCMA y de las demás entidades vinculadas de la red

La Junta Directiva es el órgano de gobierno más importante de una organización, en la medida en que en esta recae la responsabilidad de la definición de la estrategia, dirección y supervisión de la gestión de las empresas. Igualmente, cumple con el rol de mediador entre los intereses de la alta gerencia (presidencia o gerencia) y los socios o propietarios cuando entre ellos existen puntos de vista contradictorios pero válidos (CAF, 2012).

La CCMA y su red de vinculadas no son la excepción. Legalmente, la Junta Directiva de la CCMA no solo es quien ejerce el rol de alineación y dirección de la organización, sino que además es el máximo órgano en ausencia de una Asamblea de Propietarios. En estricto sentido, la CCMA no tiene la estructura de propiedad tradicional de una sociedad comercial, sino que son sus afiliados quienes ejercen algunos derechos propios de socios o accionistas: la elección de la Junta Directiva por el sistema de cociente electoral y del revisor fiscal. Sin embargo, no poseen los afiliados de las cámaras de comercio los derechos económicos y políticos tradicionales de los socios o accionistas de una sociedad comercial.

Por su parte, como se ha dicho ya extensivamente, la CCMA sí puede ejercer el rol de propietario, en unos casos

controlante y en otros no, dependiendo del ajuste jurídico de la norma a la realidad de propiedad y control de la CCMA en sus entidades vinculadas.

Por esto era necesario que el Modelo de Gobierno Corporativo adoptado para la CCMA y su red de vinculadas tuviese un nivel dual, en el sentido de poder adoptar prácticas al nivel de propietario para la CCMA y su Junta Directiva por tratarse al mismo tiempo del máximo órgano de gobierno. Pero al mismo tiempo, y referido a sus entidades vinculadas controladas, estas ejercen su rol al nivel de subsidiarias o afiliadas, donde si bien hay un órgano máximo tradicional, como es la Asamblea de Accionistas, la CCMA comparte la propiedad con otros accionistas minoritarios, pero ejerciendo un papel preponderante en la dirección de las entidades a través de sus juntas. Es acá

donde los compromisos de propietario controlante de la CCMA se evidencian.

3.6.1 Funciones de las juntas directivas de la red

Los lineamientos de Gobierno Corporativo de la red emitidos por la CCMA definieron un mínimo de funciones que deben cumplir las juntas directivas, incluyendo a la de la misma CCMA. Las funciones que se decretaron deben ser adoptadas por vía estatutaria o vía reglamento de la Junta Directiva respectiva.

En el caso de la CCMA, las funciones fueron adoptadas vía estatutos y se basaron en los componentes que a continuación se describen, adicionando algunas atribuciones y funciones extras.

Tabla 4. Lineamientos relativos a las funciones de las juntas directivas de la red.

Componente	Funciones juntas directivas entidades	Funciones adicionales de la CCMA definidas por estatutos
Definición estratégica (Estrategia y gestión)*	• Definir y mantener vigente el plan estratégico de la entidad vinculada alineado con la visión de la CCMA y el objeto social y misión propia. • Hacer seguimiento periódico al plan estratégico, metas y objetivos. • Aprobar las políticas generales de gestión.	• Aprobar la creación de sedes y oficinas. • Decidir sobre la participación o retiro de otras entidades y aprobar las directrices estratégicas de las entidades vinculadas. • Decidir quiénes serán los delegados a las juntas o consejos directivos de las entidades vinculadas según directrices del <i>Manual de Gobierno Corporativo</i>. • Darse su propio reglamento.

Componente	Funciones juntas directivas entidades	Funciones adicionales de la CCMA definidas por estatutos
Supervisión de riesgos (Control y evaluación)*	• Identificar los riesgos estratégicos y de otra índole presentes y propios en la actividad de la respectiva entidad. • Monitorear la debida administración de los riesgos identificados.	
Control al giro ordinario del negocio y su gobierno (Control y evaluación)*	• Aprobar el presupuesto anual y hacer seguimiento a su ejecución. • Monitorear la fidelidad de los estados financieros e impartir su aprobación. • Supervisar la eficiencia de las prácticas de Gobierno Corporativo y el cumplimiento de normas de conducta. • Definir las funciones de los comités de apoyo a la Junta Directiva y, primordialmente, del Comité de Auditoría.	• Velar por el cumplimiento de la ley, estatutos, directrices de órganos de control, reglamentos y régimen disciplinario. • Establecer mecanismos de revelación de conflictos de intereses. • Crear comités integrados por sus miembros para facilitar el funcionamiento de la Junta Directiva. • Definir los reglamentos de los comités sin delegar en ningún caso las funciones asignadas por la ley. • Conformar con tres de sus miembros el Comité de Auditoría, Riesgos y Buen Gobierno.
Nombramiento, acompañamiento y evaluación a la gerencia	• Realizar el nombramiento y remoción del gerente/presidente. • Aprobar la estructura administrativa y fijar el sistema de compensación de los miembros de la Alta Gerencia. • Acompañar al gerente/presidente en el fortalecimiento del plan estratégico. • Planear el desarrollo y sucesión de los miembros de la Alta Gerencia. • Supervisar el desempeño y efectuar la evaluación periódica del gerente/presidente.	• Designar al Presidente Ejecutivo de acuerdo con el perfil previamente establecido.
Otras funciones		• Crear distinciones o condecoraciones que sean convenientes. • Designar los miembros de la Comisión Asesora del Centro de Arbitraje, Conciliación y Amigable Composición. • Aprobar el <i>Manual de Gobierno Corporativo y régimen disciplinario</i> que se elabore a partir de los presentes estatutos. • Aprobar las reformas de los estatutos cuando lo considere oportuno y pertinente, de conformidad con la ley. • Las demás que sean delegadas por la ley y el Gobierno nacional.

Fuente: elaboración propia.

* Se refiere a la clasificación dada en los estatutos de la CCMA a estos componentes.

Es de vital importancia el lineamiento sobre la definición estratégica para las entidades vinculadas. Ya se ha dicho que uno de los principales objetivos de la implementación del Modelo de Gobierno Corporativo es la alineación de las estrategias de cada una de las entidades donde la CCMA participa como propietario, de tal manera que se dé cumplimiento al objetivo de interés general consistente en fortalecer el desarrollo empresarial y la competitividad regional. Para asegurar esta alineación y orientación, la CCMA debe revisar su estrategia de largo plazo, incluyendo en ella una visión estratégica para el grupo de empresas de la que, a su vez, se nutran las entidades para alinear su propia estrategia con la visión de la CCMA.

Hasta el momento, dada la complejidad del ejercicio de planeación estratégica que ello conlleva, la CCMA no ha desarrollado una visión estratégica de grupo que pueda comunicar a sus entidades. Este déficit ha sido suplido, en parte, con la participación de algunos miembros de la Alta Gerencia en calidad de miembros en las juntas directivas de las vinculadas. La participación de estos delegados ayuda a que las decisiones estratégicas que se tomen en las entidades estén alineadas con la estrategia de la CCMA, mientras esta procede a desarrollar la visión de grupo en el corto plazo.

3.6.2 Conformación de las juntas directivas de la red, proceso de selección y nombramiento de delegados en las juntas directivas de las entidades

Las recomendaciones del CAF sobre las juntas directivas establecen que estas tengan la dimensión adecuada, es decir, un número de miembros que sea lo suficientemente amplio para ser representativo y lo necesariamente pequeño para que sean efectivas en la toma de decisiones; además sugiere que el número de miembros sea siempre impar. Las más recientes recomendaciones sugieren no crear la figura del suplente por la asimetría en la información recibida por este en comparación con el titular.

La dimensión y conformación de la Junta Directiva de la CCMA están dadas por ley, como se describió en el capítulo anterior: ocho miembros principales con sus respectivos suplentes elegidos por los afiliados de la CCMA y cuatro principales y sus suplentes nominados por el Gobierno nacional.

Los lineamientos de Gobierno Corporativo emanados de la CCMA disponen tanto la dimensión como la conformación de las juntas directivas de las vinculadas. Establecen, en primer orden, que los estatutos de las entidades deben optar por juntas entre cinco y siete miembros principales (siempre un número impar).

Por otro lado, disponen que la composición de las juntas debe ser diversa y equilibrada, y adoptar un perfil mínimo de los miembros, que incluya independencia, criterio profesional, capacidades, buen nombre y disponibilidad de tiempo. Cada entidad puede definir sus perfiles de acuerdo con las necesidades actuales, pero es preferible que los miembros tengan conocimiento o experiencia en gerencia de empresas, negocios internacionales, banca de inversión, manejo de riesgos, recursos humanos, análisis estratégico y asuntos legales.

La CCMA, en su calidad de propietario controlante, se identifica como miembro patrimonial, también denominado institucional²⁵, en las juntas directivas de las vinculadas. Con esta declaración reclama para sí misma que al menos un tercio de los miembros ostente dicha calidad (**Gráfico 12**).

Los lineamientos también definieron que las entidades vinculadas podrían optar por no tener miembros suplentes, para lo cual se requiere, en todas, de una reforma estatutaria que a la fecha no se ha dado; podrán también contar con los servicios de miembros independientes. El criterio de miembro independiente está inspirado en aquel descrito por el *Código de mejores prácticas corporativas* adoptado por Colombia.

Los lineamientos contenidos en el *Manual de Gobierno Corporativo* de la

CCMA y su red de entidades vinculadas establecen:

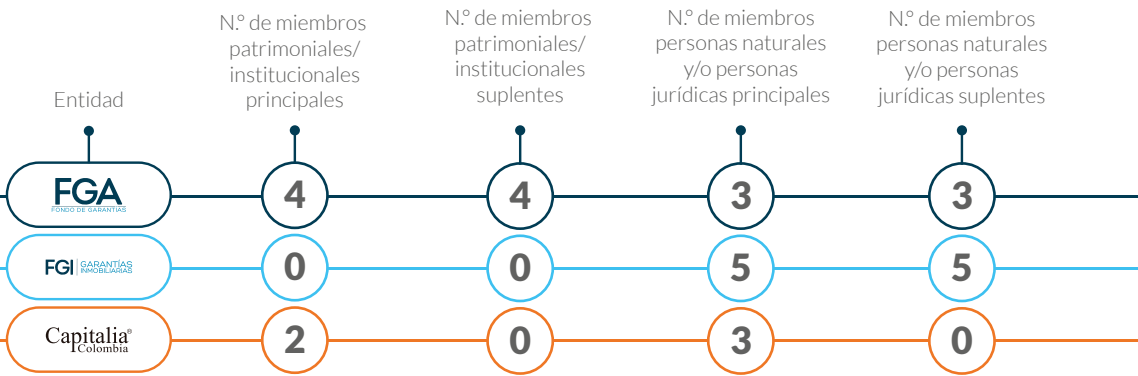
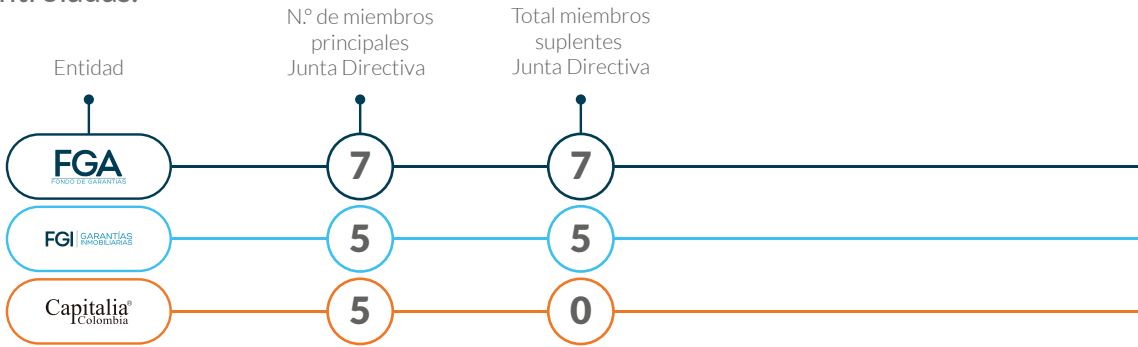
“4. Miembros independientes de las juntas directivas de las vinculadas: (...)

Se entenderá por miembro independiente aquella persona que en el año inmediatamente anterior a su nominación y nombramiento como tal no haya sido o no ostente la calidad de:

- i) Socio o representante legal de una sociedad miembro de la Junta Directiva de la CCMA o ser una persona natural miembro de la Junta Directiva de la CCMA.
- ii) Colaborador/empleado o miembro de la Alta Gerencia de la CCMA, de alguna de sus filiales, subsidiarias o controladas.
- iii) Socio o miembro de la Alta Gerencia del mismo grupo empresarial al cual pertenece otro miembro de la Junta Directiva de la CCMA.
- iv) Socio o miembro de la Alta Gerencia en sociedades que tengan la calidad de matriz, filial o subordinada, de otra sociedad miembro de la Junta Directiva de la CCMA.
- v) Socio o miembro de la Alta Gerencia de una sociedad en la cual tenga participación cualquier colaborador de la CCMA que ostente

²⁵ “El miembro patrimonial es aquel que no cuenta tampoco con el carácter de independiente y es accionista o nominado por un accionista o grupo de accionistas para que integren la junta directiva” (Código de mejores prácticas corporativas, Código País, SFC, 2014).

Gráfico 12. Conformación de las juntas directivas en las vinculadas controladas.



Fuente: elaboración propia.

la calidad de administrador según disposiciones legales, a excepción de las sociedades cuyas acciones se negocian en el mercado público de valores.

- vi) Cónyuge, compañero o compañera permanente o tener parentesco dentro del tercer grado de consanguinidad, segundo de afinidad o civil con cualquier otro miembro de la Junta Directiva de la CCMA”.

La selección de los miembros patrimoniales en las juntas directivas de las entidades vinculadas dio origen a un lineamiento específico al respecto: los miembros de la Junta Directiva de la CCMA, su presidente ejecutivo, sus vicepresidentes y el director de Gobierno Corporativo podrán servir como miembros delegados del miembro patrimonial en las juntas directivas de las entidades vinculadas. La selección de dichos miembros la realiza la Presidencia Ejecutiva de la CCMA con base en recomendaciones entregadas por la Dirección de Gobierno Corporativo, teniendo en cuenta y procurando llenar los perfiles adoptados por cada una de las entidades.

Los miembros delegados que sean vicepresidentes de la CCMA presentan mensualmente un informe con los puntos básicos sobre la gestión y decisiones tomadas en las juntas directivas. El formato del informe fue definido por la Dirección de Gobierno Corporativo y es actualmente usado por todos los miembros delegados por la administración de la CCMA.

Para asegurar que los miembros delegados cumplan a cabalidad y estén plenamente coordinados con sus funciones, la CCMA determinó que debe anualmente capacitarlos en temas que complementen sus competencias y que tengan relevancia para la entidad en la que prestan sus servicios. Para asegurar la coordinación de los miembros delegados, la CCMA también organizará al menos dos reuniones en el año con el objeto de dar lineamientos e instrucción y alinear criterios definidos por la CCMA para complementar el direccionamiento de las entidades vinculadas, bien sea en su enfoque estratégico o en su modelo de negocio, y que a su vez servirán de guía de actuación a los miembros.

El periodo para el que son elegidos todos los miembros de juntas directivas, exceptuando aquellos elegidos para la Junta Directiva de la CCMA, es de un año, con posibilidad de reelección y remoción por la Asamblea de Accionistas u órgano equivalente.

Una mecanismo que es hoy recomendado en las juntas directivas es aquel denominado “proceso de escalonamiento”, por el cual, al término del periodo, un número determinado de miembros (pueden ser dos o tres) permanece ejerciendo funciones durante un periodo de tiempo adicional, de manera que estos garanticen para la entidad coherencia en el direccionamiento, priorizando una visión de largo plazo. Lo contrario, es decir, el

cambio de todos los miembros al terminar el periodo, generaría un mayor desgaste y poca optimización de los recursos, además de un alto riesgo de falta de orientación y dirección. Si bien el escalonamiento no está expresamente definido por los lineamientos de la CCMA, es una práctica común dentro de las entidades. La CCMA deberá considerar formalizar esta práctica en una próxima revisión de los lineamientos.

3.6.3 Los derechos y deberes de los miembros de juntas directivas de la red

De manera general, las directrices de Gobierno Corporativo tanto para entidades de capital privado como estatal son la garantía de los derechos de los miembros de juntas directivas: i) el derecho colegiado de información; ii) el derecho a contar con asesoría de expertos; iii) el derecho a contar con inducción y entrenamiento; y, finalmente, iv) el derecho a contar con remuneración.

Los lineamientos de la CCMA, que se materializan en el *Manual de Gobierno Corporativo*, garantizan todos estos derechos para los miembros de las juntas directivas de las vinculadas. Pero la CCMA se aparta de garantizar el derecho de remuneración, para quienes integran la junta de CCMA o para quienes son miembros delegados en cualquier otra junta directiva de una entidad vinculada de la red.

Esta decisión la toma la CCMA con el convencimiento de que no remunerar a sus miembros de Junta Directiva muestra un mayor grado de transparencia en la gestión y desempeño del mismo cuerpo colegiado, e institucionaliza una práctica que permite que los recursos públicos recaudados por el registro obligatorio no se desvíen en el pago de honorarios que, a falta de un órgano equivalente a la Asamblea de Accionistas, no contarían con la aprobación y control por parte de ese órgano superior, lo que potencialmente la convertiría en una práctica poco conveniente y, aun, corrupta.

Los lineamientos establecen los deberes de los miembros de las juntas definidos para cualquier órgano de gobierno de otra entidad, a saber: i) deber de cuidado y diligencia; ii) deber de lealtad; y iii) deber de secreto o confidencialidad. Otros deberes son aquellos relativos a dar un trato equitativo a todos los propietarios (socios o accionistas) y reconocerles los derechos, así como permitir que la revisoría fiscal realice sus funciones adecuadamente.

La ley, además, prevé para los miembros de Junta Directiva de la CCMA unos deberes mucho más específicos para la función de las cámaras y son los relativos a velar por la eficiente administración de sus recursos, priorizando la visión regional, la gestión empresarial y la competitividad, en concordancia con lo dispuesto en el artículo 86 del Código de Comercio, el artículo 7 de la Ley 1727 de 2014,

y demás normas que establezcan o reglamenten las funciones a cargo de las cámaras de comercio.

3.6.4 El funcionamiento y asistencia a las juntas directivas de las entidades de la red

Una de las prácticas más recomendadas para gestionar las juntas directivas es que ellas mismas adopten un reglamento de funcionamiento que incluya una serie de decisiones acerca de los temas que las pueden afectar y que se pueden regular anticipadamente.

Los lineamientos adoptados por la CCMA determinaron que todas las juntas directivas deberán darse su propio reglamento y que en el mismo deben asegurar que se adoptan al menos unos temas básicos para organizar su funcionamiento, según les aplique (Tabla 5).

Aunque no se puede decir que la asistencia a las juntas directivas de las entidades y de la propia CCMA mostró un resultado crítico en el diagnóstico interno, es evidente que sin la disciplina rigurosa de los miembros para prepararse y asistir, tanto el gobierno de las entidades como el desempeño de las juntas resultan gravemente afectados. En aras de asegurar el mayor cumplimiento y preparación, los lineamientos definen varios mecanismos para incentivar la asistencia de los miembros:

- **Calendario de juntas directivas.** Deberá adoptarse un calendario

con las fechas para las reuniones ordinarias en la primera sesión del año.

- **Convocatorias.** Al menos con ocho días de antelación para las reuniones ordinarias y tres para las extraordinarias.
- **Anticipación en el envío de la información.** La información para los miembros de juntas directivas es un derecho. Deberá ser enviada con la convocatoria la información que sea suficiente y relevante para dar trámite al orden del día y así facilitar la toma de decisiones.
- **Seguimiento a la asistencia.** La Dirección de Gobierno Corporativo hará seguimiento a la asistencia de todos los miembros de las juntas de las entidades controladas. A partir de esto rendirá un reporte mensual.
- **Vacancia por inasistencia.** La ley prevé, en el caso de la CCMA, que cuando un miembro no asista al menos a cinco sesiones durante un periodo de un año, habrá automáticamente vacancia. La inasistencia también se definió como causal de remoción del miembro de las juntas directivas de las vinculadas, pero por falta continua o discontinua a cuatro sesiones ordinarias durante el año. Tal causal deberá ser materia de definición estatutaria y se activará mediante la solicitud formal de remoción por parte de la Dirección de Gobierno Corporativo. A la

fecha, las entidades vinculadas no han reportado haber hecho la reforma estatutaria correspondiente

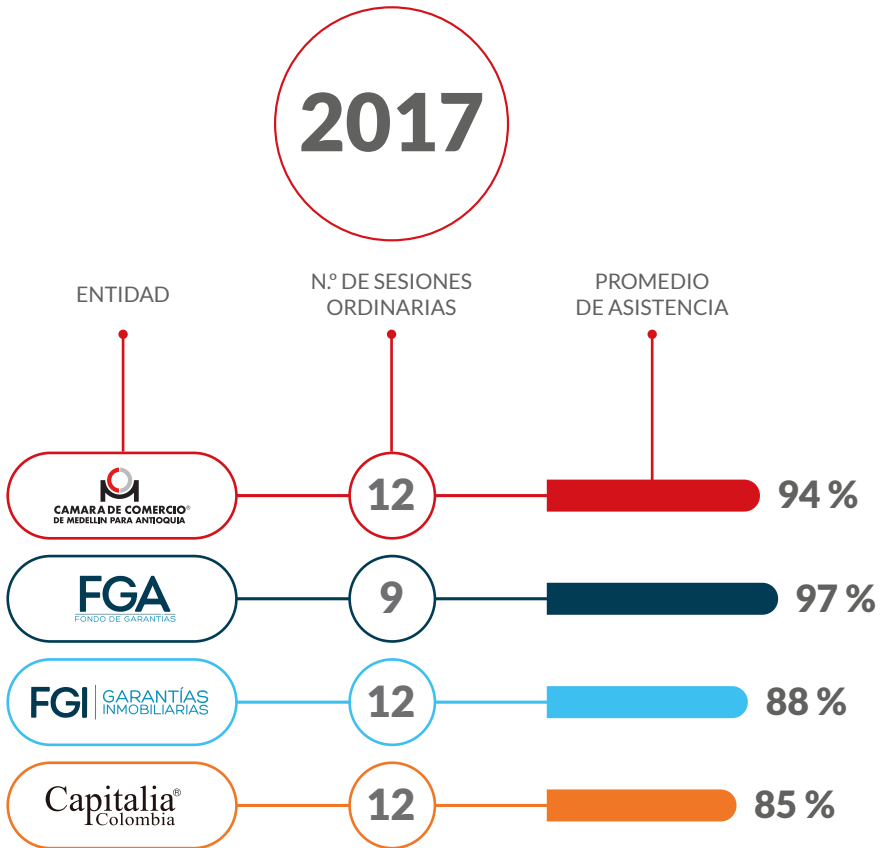
para incluir esta causal de remoción (Gráfico 13).

Tabla 5. Contenido básico de los reglamentos de juntas directivas.

• Composición de la Junta Directiva y perfiles	• Evaluación de la Junta Directiva y del Gerente/Presidente
• Inhabilidades o incompatibilidades y prohibiciones o restricciones	• Condiciones para la renuncia
• Régimen disciplinario de los miembros de Junta Directiva	• Causales de remoción de miembros de Junta Directiva
• Compromiso de confidencialidad para protección de la información de la sociedad	• Conflicto de interés y procedimiento para su administración
• Período de la Junta Directiva	• Condiciones para la enajenación de acciones de la sociedad por parte de los miembros
• Remuneración de los miembros	• Tipos de reuniones: ordinarias, extraordinarias, presenciales, votaciones.
• Funciones específicas de la Junta Directiva	• Programación y calendario de reuniones, condiciones para convocatoria, orden del día y agenda.
• Derechos y obligaciones de los miembros de Junta Directiva	• Inducción a nuevos miembros
• Suministro de información para los miembros de Junta Directiva	• Secretario de Junta Directiva y funciones
• Presidente de Junta Directiva y funciones	• Suspensión de reuniones
• Deliberaciones y votaciones	• Elaboración de actas y registro en los libros de actas
• Contratación de expertos o asesores externos	• Procedimiento para revisión del reglamento
• Creación de comités, clases, composición y funciones generales	

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 13. Tabla de asistencia del año 2017 de los miembros de Junta Directiva de la CCMA y de las entidades controladas.



Fuente: elaboración propia.

3.6.5 Proceso de evaluación de las juntas directivas de la red

La evaluación es un proceso que fortalece a la Junta Directiva en la medida que identifica las falencias y fortalezas de su desempeño como órgano colegiado, de cada uno de sus miembros e, incluso, de sus comités. El proceso de evaluación se puede efectuar con diferentes metodologías (autoevaluación, evaluación por pares, evaluación por asesor externo) y

se recomienda no acudir a la misma metodología todos los años. Como resultado del proceso deberá generarse un plan direccionado a fortalecer aquellos aspectos en los que las juntas tienen necesidades.

La evaluación de las juntas está más arraigada en las entidades del sector privado, donde tienen una mayor experiencia. Según estudios, en las empresas de propiedad estatal de Latinoamérica

y el Caribe solo el 58 % de las juntas realiza un proceso de evaluación (CAF, 2017).

La CCMA determinó que la evaluación de la Junta Directiva podría ayudar a generar un espacio para la reflexión de sus miembros sobre su labor como órgano colectivo y sobre la labor de cada uno de ellos individualmente considerada; así mismo, podría servir para recordarles las tareas, los deberes y la visión estratégica que les compete. Por esto definió en los lineamientos de Gobierno Corporativo que las juntas de todas las entidades lleven a cabo un proceso de evaluación de sí mismas y del ejecutivo principal (gerente o presidente). En la evaluación deberán tener en cuenta el desempeño, dedicación y rendimiento como órgano colegiado, de los miembros individuales y de los comités, y deberán, también, generar un informe con los resultados, los mismos que nutrirán el plan de mejora de la respectiva Junta Directiva.

Las juntas directivas, en general, pueden sentirse tensas por la realización de una evaluación de esta magnitud, y en especial cuando nunca antes se ha realizado una. Es por esto que la CCMA consideró que el primer proceso de evaluación de su propia Junta Directiva se realizara de una manera sencilla y práctica, y se autoevaluaran los miembros de acuerdo con ciertas dimensiones del funcionamiento y se evaluaran la organización y dinámica de la Junta Directiva. Adicionalmente, se

hicieron algunas preguntas abiertas con el fin de lograr un máximo de información cualitativa (**Tabla 6**).

La autoevaluación se puso a disposición de los miembros previa explicación y discusión por un espacio de 15 días hábiles.

Con base en los resultados obtenidos se hizo un informe a cargo de la Dirección de Gobierno Corporativo, en el que se sintetizaron los principales resultados de la autoevaluación y, guiados por estos, se construyó un plan de trabajo para fortalecer la Junta Directiva, que deberá ser implementado en el año 2018.

3.6.6 Herramientas de coordinación y seguimiento a la estrategia, gestión financiera y Gobierno Corporativo

Si bien la incorporación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo es el objetivo primordial del modelo, es claro que existen otros temas del ámbito estratégico que fue necesario analizar; esto es, cómo la CCMA establece el seguimiento a los tres frentes fundamentales para el crecimiento de una red de entidades al servicio del desarrollo. El diagnóstico realizado evidenció serias falencias en cómo la CCMA ejercía responsablemente su rol de propietario o corporado y, en especial, en cómo hacía seguimiento y coordinación de sus entidades vinculadas.

Tabla 6. Ejemplo de autoevaluación relacionada con el funcionamiento de la Junta Directiva.

Cómo evaluaría usted la J.D. en las siguientes dimensiones:		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Pocas veces	Nunca	Repuestas abiertas
MISIÓN, VALORES, ÉTICA	¿La Junta y el Presidente Ejecutivo articulan y ejecutan la estrategia de la entidad acorde con su misión y valores?						
	¿Hay claridad sobre las funciones encomendadas a la Junta Directiva de la CCMA?						
	¿Los miembros de junta directiva han recibido inducción sobre estrategia, objetivos, estados financieros, funcionamientos, y mapa de riesgos de la CCMA?						
	¿El entendimiento de la estrategia de la entidades compartido por los diferentes miembros de la junta directiva?						
	¿La junta directiva hace revisiones periódicas a la estrategia de la CCMA y monitorea su implementación?						
	¿Se dedica tiempo suficiente para la discusión de la estrategia y se repasan sus componentes cuando se presentan asuntos que así lo ameritan?						
	¿Se dedica tiempo suficiente para la discusión de la estrategia y se repasan sus componentes cuando se presentan asuntos que así lo ameritan?						
	¿El presupuesto del año se aprueba teniendo como referente la estrategia?						
	¿En los temas financieros cuenta la junta con la						
FUNCIONES DE LA JUNTA							

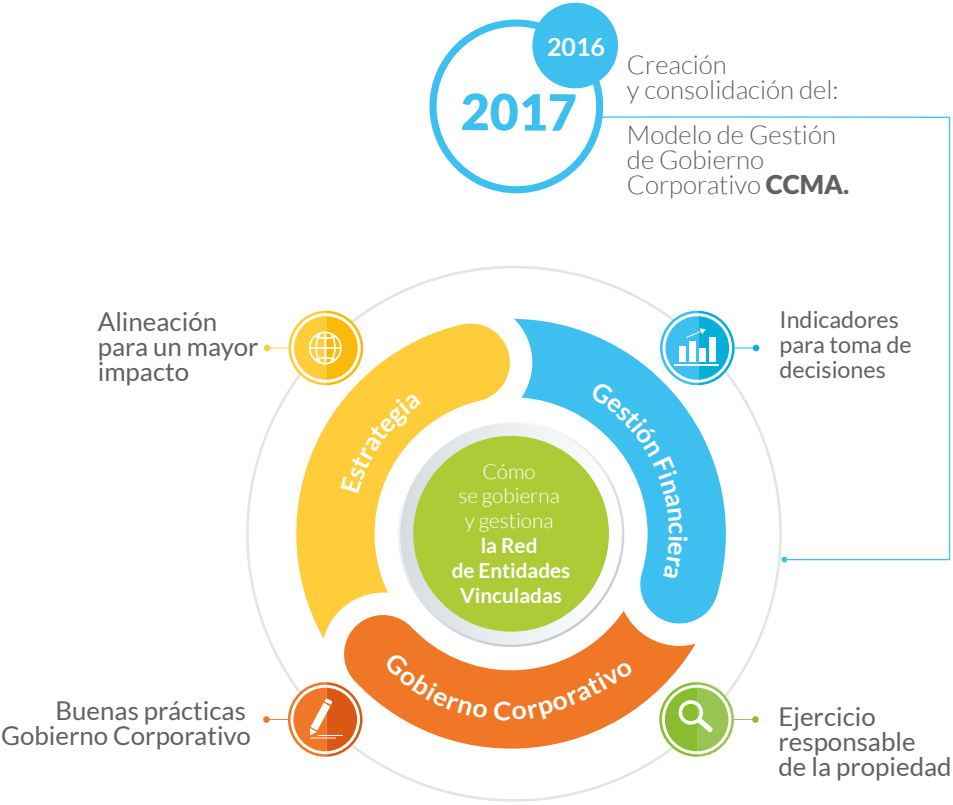
Cómo evaluaría usted la J.D. en las siguientes dimensiones:		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Pocas Veces	Nunca	Repuestas abiertas
Gobierno Corporativo	¿Se provee información capacitación sobre asuntos relativos al gobierno corporativo de la CCMA? (Eje. Nuevas regulaciones y leyes aplicables, capacitación y discusión sobre prácticas de gobierno corporativo).						
	La junta toma decisiones para hacer más efectivo su funcionamiento? (Eje. Adopta reglamentos, conforma comités, asigna comisiones, etc)						
AMBIENTE DE CONTROL	¿La junta directiva se involucra en el seguimiento a la efectividad del sistema de control interno y los principales riesgos que enfrenta a la CCMA?						
CONOCIMIENTOS /EXPERIENCIA	Califique el conocimiento/experiencia de la junta en los siguientes aspectos: - Desarrollo económico (competividad de la región) - Estrategia corporativa - Buen Gobierno - Conocimiento de normas/límites legales - Funciones delegadas a la CCMA - Finanzas						
REPUTACIÓN	¿Tiene la Junta Directiva claridad sobre la importancia de la gestión de la reputación corporativa?						
	¿Qué tan preparada, cuánto conocimiento y cuánta fortaleza tiene la entidad para resistir una crisis financiera o un daño reputacional?						

Fuente: elaboración propia.

El objetivo fue formalizar o implementar nuevas prácticas que permitieron establecer mecanismos de coordinación entre la CCMA como accionista (controlante en algunos casos) y el

grupo de entidades vinculadas. De esta manera se aseguró el cumplimiento de prácticas y un flujo de información eficiente a los destinatarios intencionados.

Gráfico 14 Gestión de la red de entidades vinculadas.



Fuente: elaboración propia.

A continuación se presenta la matriz de Herramientas de coordinación y seguimiento:

Tabla 7. Herramientas de coordinación y seguimiento.

SEGUIMIENTO: A	HERRAMIENTA	EN QUÉ CONSISTE	PERIODICIDAD	APLICA PARA:	IMPACTO
GESTIÓN FINANCIERA	Análisis del ejercicio financieros.	Monitoreo y análisis de estados financieros de las entidades donde la CCMA tiene inversión	Anual	CCMA Red Entidades Vinculadas en las que tiene participación accionaria	Facilita la toma de decisiones sobre las inversiones.
	Analizar los principales indicadores financieros e integrarlos al sistema de seguimiento de la CCMA.	Reporte de los indicadores por parte de las Entidades donde la CCMA tiene inversión.	Mensual	CCMA Red Entidades Vinculadas en las que tiene participación accionaria	Define el seguimiento a las inversiones desde la óptica de: Márgen Ebitda, margen neto, rentabilidad del activo, rentabilidad del patrimonio y endeudamiento.

SEGUIMIENTO: A	HERRAMIENTA	EN QUÉ CONSISTE	PERIODICIDAD	APLICA PARA:	IMPACTO
GOBIERNO CORPORATIVO	Agenda anual de Junta Directiva	Definir temas que deben abordarse en las reuniones de junta directiva en cuanto a: estrategia, asuntos administrativos, evaluación, supervisión y gobierno corporativo.	Anual	CCMA	Genera disciplina y orden en la preparación de la información para las reuniones de junta directiva, así como garantiza la oportunidad en las aprobaciones necesarias.
	Comité de Auditoría, Riesgos y Buen Gobierno	Apoyar las funciones realizadas por la Junta Directiva en materia de control interno, riesgos y buen gobierno.	Bimensual	CCMA	Garantiza la gestión adecuada en áreas críticas como la supervisión del riesgo, la interacción con los auditores externos, salvaguarda de controles internos y la vigilancia de la información financiera.
	Calendario de Reuniones Juntas Directivas EV	Garantizar disciplina corporativa en la planeación de las reuniones de junta directiva.	Anual	CCMA	Garantizar la asistencia de los miembros de junta directiva y la preparación por parte de la Administración de los temas.

SEGUI- MIENTO: A	HERRAMIENTA	EN QUÉ CONSISTE	PERIODI- CIDAD	APLICA PARA:	IMPACTO
GOBIERNO CORPORATIVO	Auto evaluación Junta Directiva	Auto evaluar el desempeño de la junta directiva desde la perspectiva personal y como órgano colegiado.	Anual	Miembros Junta Directiva CCMA	Incrementar el nivel de desempeño de los miembros de junta directiva y facilita el cierre de brechas identificadas.
	Verificación de Riesgos Junta Directiva	Verificación de inhabilidades e incompatibilidades para dar cumplimiento de los requisitos y de las condiciones legales.	Trimestral	Miembros Junta Directiva CCMA	Garantizar la toma de decisiones válida por parte de los miembros de Junta Directiva de la CCMA
	Formación y Capacitación	Elaborar un plan de capacitaciones para los miembros de junta directiva en diferentes materias (gobierno corporativo, liderazgo, riesgos y estrategia)	2 veces al año	Miembros Junta Directiva CCMA y Comité de Presidencia	Eleva el nivel de desempeño de los miembros y de la Junta Directiva como cuerpo colegiado.
	Programa de inducción Junta Directiva	Entregar y poner a disposición la información suficiente para que los miembros de la Junta Directiva adquieran conocimiento específico sobre la CCMA y la Red de Entidades Vinculadas.	Anual - enero	Gobierno Corporativo	Homologa la información entre todos los miembros de la Junta Directiva y facilita el ejercicio responsable de su rol.
	Aplicativo de actas Junta Directiva de la CCMA	Permitir la consulta rápida de las actas de las reuniones de Junta Directiva.	Siempre disponible	Miembros de Junta Directiva CCMA	Eficiencia en la toma de decisiones y la disponibilidad de la información.
	Hoja de vida de Entidades Vinculadas	Documentar la información más relevante y actualizada sobre el objeto, representante legal, junta directiva, periodicidad de las reuniones e información de gobierno corporativo.	Siempre disponible	CCMA	Provee información necesaria sobre como funciona cada entidad vinculada en sus aspectos generales.
	Hoja de Ruta Asambleas	Disponer de un procedimiento que incluye la información básica corporativa y relevante para la toma de decisiones en las asambleas de las Entidades Vinculadas (con presencia o no en su órgano de dirección). El procedimiento describe el protocolo para documentar y preparar a las personas encargadas de representar los intereses de la CCMA.	Anual	CCMA	Representantes apoderados e informados con capacidad de tomar decisiones relevantes para la entidad y en concordancia con los lineamientos entregados por la CCMA.Facilidad para hacer seguimiento.
	Política de designación de representantes de la CCMA en las Juntas de las Entidades Vinculadas	Disponer de un direccionamiento claro para seleccionar quien asistirá en representación de la CCMA en las juntas o consejos directivos de la Red de Entidades Vinculadas. El proceso consulta entre otros aspectos: perfil de la entidad, perfil mínimo para ocupar el cargo, entre otros aspectos.	Revisión a necesidad	CCMA	Involucrar en proceso de designación criterios técnicos y objetivos.

SEGUI- MIENTO: A	HERRAMIENTA	EN QUÉ CONSISTE	PERIO- DICIDAD	APLICA PARA:	IMPACTO
GOBIERNO CORPORATIVO	Control de asistencia de representantes CCMA en las Juntas de las Entidades Vinculadas.	Conocer el indicador de asistencia en las Juntas Directivas.	Mensual	CCMA	Monitoreo para garantizar la mayor asistencia y prever vacaciones.
	Reporte sobre el desarrollo de las reuniones de juntas directivas.	Monitorear los aspectos más relevantes en cuanto al desempeño de cada entidad en los siguientes ámbitos: financiero, proyectos, compromisos relevantes y observaciones para la CCMA	Mensual	Representante delegado; Gobierno Corporativo, JD.	Provee información actualizada del desempeño de las Entidades Vinculadas
	Informe consolidado de Gobierno Corporativo CCMA	Consolidar la información de la Red de Entidades Vinculadas sobre el proceso de cumplimiento de los lineamientos de gobierno corporativo. Así como revelar las operaciones con partes vinculadas y mejores prácticas implementadas por la Red.	Anual	CCMA y Red de Entidades de Vinculadas	Divulgar a los grupos de interés la información relevante del gobierno de la CCMA y las Entidades Vinculadas.

SEGUI- MIENTO: A	HERRAMIENTA	EN QUÉ CONSISTE	PERIODI- CIDAD	APLICA PARA:	IMPACTO
ESTRATEGIA	Manual de Gobierno Corporativo	Marco normativo sobre las definiciones y lineamientos para la CCMA y su red de vinculadas en materia de Gobierno Corporativo. Aplica tanto para la CCMA y las entidades vinculadas en lo que la ley no les defina.	Revisión a necesidad	CCMA Red Entidades Vinculadas bajo control	Alinea, establece límites y prácticas de gobierno corporativo para las J.D. y las asambleas de las entidades de la red.
	Manual de Conducta	Establece los principios para determinar el comportamiento esperado de nuestros grupos de interés CCMA: colaboradores Cámara, proveedores y usuarios. Es la pauta para los manuales de conducta de las entidades de la red.	Revisión a necesidad	CCMA	Define límites del comportamiento esperado por parte de los colaboradores.
	Reunión Informe Gerentes Red Entidades	Invitación a los gerentes o presidentes de las entidades vinculadas a informar a la Junta Directiva o al Comité Directivo de la CCMA sobre su gestión y principales proyectos que desarrollan.	Anual	CCMA Red Entidades Vinculadas bajo control y otras de la Red.	Mayor conocimiento y monitoreo sobre la estrategia y gestión de las E.V.
	Reuniones de profundización estratégica	Identificar espacios de convergencia y colaboración en servicios o negocios.	2 veces al año	CCMA Red Entidades Vinculadas bajo control y otras de la Red.	Alineación de estrategias comunes y sinergia de procesos dentro de la Red.

SEGUI- MIENTO: A	HERRAMIENTA	EN QUÉ CONSISTE	PERIODI- CIDAD	APLICA PARA:	IMPACTO
ESTRATEGIA	Política de riesgos - mapa de riesgos de grupo	Establecer el marco general de actuación para gestionar integralmente los riesgos de toda naturaleza a los que se enfrenta la CCMA y las empresas que controla.	Revisión a necesidad	CCMA Red Entidades Vinculadas bajo control.	Anticipación a posibles materializaciones de riesgos que puedan afectar la continuidad de las operaciones de la CCMA, su reputación y su inversión en las EV.
	Politica de sucesión alta gerencia	Identificar, retener y desarrollar el talento de los cargos críticos de la CCMA para asignar la continuidad del liderazgo.	Revisión a necesidad	CCMA	Garantizar la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo.
	Política de Inversión de la CCMA	Definir criterios, lineamientos y directrices que regulan el monto, destino y ritmo del ejercicio de los recursos.	Revisión a necesidad	CCMA	Define los parámetros que se analizan para la toma de decisiones en temas de inversión y des inversión.

SEGUI- MIENTO: A	HERRAMIENTA	EN QUÉ CONSISTE	PERIODI- CIDAD	APLICA PARA:	IMPACTO
REPRESENTACIÓN SECTOR PRODUCTIVO EN ESE's MUNICIPALES Y DEPARTAMENTALES	Política de selección de los representantes del sector productivo en las ESE's de orden Departamental y Municipal	Definir reglas claras y objetivas para la identificación y selección de los candidatos y su proceso de inducción.	Revisión a necesidad	ESE's Departamentales y Municipales	Selección de personas idóneas que aporten valor a estas entidades.
	Seguimiento a la gestión de los representantes	Recoger información sobre la gestión y desempeño de los representantes, así como las dificultades en el ejercicio de su rol.	2 veces al año	ESE's Departamentales y Municipales	Conocer sobre los retos a los que ese enfrentan los representantes en las ESE's
	Calendario de Reuniones Juntas Directivas ESE's	Garantizar disciplina corporativa en la planeación de las reuniones de junta directiva.	Anual	ESE's Departamentales y Municipales	Garantizar la asistencia de los miembros de junta directiva y preparación por parte de la Administración de los temas.

Fuente: elaboración propia.

Como parte de las herramientas de coordinación, presentamos un ejemplo del calendario de juntas directivas:

Tabla 8. Calendario de juntas directivas de la CCMA y su red de vinculadas (2018).

	ENTIDAD VINCULADA	HORA	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SOCIEDADES COMERCIALES	 CAMARÓ Y CORDERO PRODUCTOS DE ALIMENTACIÓN	7:00 A.M.	22	22	26	31	28	26	30	27	25	29	12
	 FGA FABRICAS DE GASES	12:00 A.M.	26	20	23	21	18	23	21	17	22	19	17
	 FGI GARANTÍAS FINANCIERAS	7:30 A.M.	24	16	20	18	22	19	17	21	19	23	14
	 Konfirma	12:30 A.M.	23	16	27	25	29	27	31	28	26	30	28
	 Capitalia Colombia	7:00 A.M.	13	13	17	15	18	17	14	18	16	13	18
	 ODISEO	10:00 A.M.	21	21	18	16	20	18	15	19	17	21	19
	 certicámara SECTOR DE CÁMARA DE COMERCIO	10:30 A.M.	20	27	24	22	19	24	21	25	23		11
	 PROMOTORA PROMOTORAS DE INICIATIVAS		INFORMACIÓN NO DISPONIBLE										
	 PLAZA MAYOR COMERCIO Y ENTRETENIMIENTO	7:00 A.M.	23	16	27								
	 Corferas CORPORACIÓN DE FOMENTO Y DESARROLLO	12:30 A.M.	21	21	18	30	27	25	22	26	24	21	
CORPORACIONES	 crec CORPORACIÓN DE REDES Y COMUNICACIONES	7:00 A.M.	23		27	25	29	27	24	28	26	30	
	 GREATER MEDALLIN BUREAU	7:00 A.M.	28	21	18	30	27	18	29	26	31	28	12
	 arvi ASOCIACIÓN DE REDES VINCULADAS	7:30 A.M.		21		30		25		26		28	
	 ALTERNATIVA PRESENTE	8:00 A.M.		15	26		29		30		25		13
	 @ CORPORACIÓN DE COMERCIO Y DESARROLLO	12:00 A.M.	15		19		21		16		18		6
	 PCS CORPORACIÓN DE COMERCIO Y DESARROLLO	12:00 A.M.		22			21			20			13
	 dta	7:00 A.M.	22		19		21		16		18	29	

Fuente: elaboración propia.

3.7 Información y transparencia

Tal vez el pilar más representativo de las cámaras de comercio es la transparencia, pues en esta se fundamentan su actuar registral y las funciones delegadas por ley. Como la CCMA la entiende, tiene dos connotaciones: una de carácter jurídico, que incluye la publicidad de los actos sujetos a registro, y el otro de carácter empresarial, relacionado con la competitividad. Se espera de las cámaras que su actuar corporativo refleje en una mayor magnitud este pilar en las funciones registrales.

El principio de la transparencia en Gobierno Corporativo, por regla general, clama por que los grupos de interés de las organizaciones estén informados debidamente sobre sus actividades, los planes a futuro y los riesgos que se involucran en el desarrollo de la estrategia. La transparencia significa apertura y voluntad por parte de la organización de proveer información clara a sus socios o accionistas y a los grupos de interés. Se espera que esta información no solo sea completa, sino precisa, verídica y oportuna. En términos concretos, la transparencia asegura que los grupos de interés confíen en los procesos de toma de decisiones y eleva la responsabilidad que deben tener los administradores frente a la empresa y frente a aquellos sobre sus roles y funciones.

La CCMA no escapa a asegurar la transparencia como principio rector de su Gobierno Corporativo y requiere que el mismo se desborde a su red de vinculadas a través de los lineamientos consignados en el *Manual de Gobierno Corporativo* que adoptó para sí misma y para la red. Si bien la naturaleza jurídica de la CCMA es única, como ya se ha expresado antes, y sus administradores principales (Junta Directiva) no son elegidos por socios o accionistas que tengan derechos económicos sobre sus operaciones, sí tiene un interés en que tanto ella como sus vinculadas actúen con la transparencia debida en el ejercicio de su dirección y proceso de toma de decisiones, precisamente por las funciones públicas que ejerce por designación (el manejo de los recursos públicos) y por las implicaciones económicas de sus planes y programas para la competitividad de la región; así las cosas, es necesario un modelo de rendición de cuentas para los propietarios (socios o accionistas) participantes en la red, los afiliados de la CCMA, los empresarios y la comunidad en general.

En desarrollo de esta convicción, la CCMA definió informar y requerir que sus vinculadas informen a sus grupos de interés los componentes esenciales de su Gobierno Corporativo, haciendo una descripción de quién es la CCMA y sus entidades vinculadas; si estas son controladas o no y su

estructura de propiedad; quiénes son sus administradores y desde cuándo; cuáles son las relaciones y potenciales conflictos que se presentan intrarred; los resultados de la gestión, los resultados financieros y no financieros más relevantes, así como otros asuntos que se enmarcan en la publicación anual del *Informe de Gobierno Corporativo consolidado* de la CCMA, y que se complementa con el informe presentado bienalmente por la misma a sus afiliados en el Encuentro de Afiliados de la CCMA.

Las cámaras de comercio, además de la posibilidad de adoptar la transparencia como principio rector, deben, como delegadas de funciones públicas, cumplir los preceptos de la denominada Ley de Transparencia (Ley 1712 de 2014) y sus normas concordantes. Esta normatividad las obliga divulgar al público en general los mecanismos de atención al ciudadano, la información sobre su estructura, presupuesto, contratación, trámites y servicios, entre otros asuntos que la CCMA hoy en día revela a través de su página web.

Adicionalmente a la normatividad aplicable para sí misma, la decisión expresa de un actuar e informar transparente, la CCMA requirió para sí y para las entidades de su red la adopción de una

política de revelación de información que incluye, además de definiciones procedimentales, aquellas relacionadas con cada entidad:

- ¿quién es el responsable del suministro y consolidación de información, elaboración de informes y atención de requerimientos de terceros?;
- ¿quiénes son los voceros autorizados de la entidad para entregar información?;
- la clasificación de la información (si es reservada o confidencial y pública).
- definición de la información que se debe revelar y los mecanismos y periodicidad de su revelación. Con la adopción de esta política se exige a las entidades vinculadas que al menos revelen a los grupos de interés la información acerca de (i) la sociedad (historia, misión, visión, valores, estructura); (ii) su Gobierno Corporativo y códigos de ética o conducta, principales políticas de gestión, resumen del Informe anual de Gobierno Corporativo y conformación de su Junta Directiva; y (iii) sostenibilidad (políticas de responsabilidad social, relaciones con grupos de interés y con la comunidad en general).

4.

Análisis y validación
conceptual del **Modelo
de Gobierno Corporativo**
de la **CCMA**

4. ANÁLISIS Y VALIDACIÓN CONCEPTUAL DEL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA CCMA

4.1 Generalidades

En este capítulo se realiza un análisis del Modelo de Gobierno Corporativo desarrollado e implementado por la CCMA teniendo en cuenta diferentes aspectos. Primero, el enfoque bajo el cual se concibe y aborda el Gobierno Corporativo por parte de la Alta Gerencia. En lugar de adoptar un enfoque operacional, relacional o económico, la CCMA desarrolla un modelo desde un enfoque de grupos de interés, un enfoque social que pretende internalizar el bienestar de los diferentes grupos de interés de la CCMA y potenciar la creación de valor compartido para la sociedad como un todo. Segundo, el análisis aquí propuesto tiene en cuenta las necesidades percibidas por la

CCMA que la llevaron a tomar la decisión de desarrollar su Modelo de Gobierno Corporativo. Dentro de estas necesidades están aclarar el ejercicio de la función de propiedad, garantizar el diseño y despliegue estratégico coherente, robustecer la gestión de la operación y de los riesgos implícitos, salvaguardar la legitimidad y reputación, y mitigar los problemas de agencia que se derivan de los conflictos de intereses entre todas las partes relacionadas. Tercero, el análisis tiene en cuenta los componentes que soportan el Modelo de Gobierno Corporativo, como lo son el ejercicio de la función de propiedad, la Junta Directiva, el ambiente de control y la revelación de información y transparencia.

El análisis desarrollado en este capítulo presenta una discusión teórica de un modelo que se considera constituye un referente para las cámaras de comercio en Colombia. Este análisis muestra cómo las decisiones y el modelo desarrollado por la CCMA tienen coherencia y obedecen a las necesidades resaltadas por la literatura sobre Gobierno Corporativo, así como a las buenas prácticas sugeridas en el ámbito nacional e internacional por organismos gubernamentales y multilaterales.

4.2 Gobierno Corporativo bajo un enfoque de grupos de interés

El Gobierno Corporativo ha cobrado gran relevancia en las últimas décadas debido especialmente a la relación entre el uso eficiente de los recursos en las organizaciones y las buenas prácticas en gobierno organizacional. Esto ha llevado a que el concepto, tradicionalmente analizado bajo los enfoques legales y de economía financiera, se haya insertado en otros campos, como la gerencia estratégica y la teoría organizacional.

En el Gobierno Corporativo, el enfoque tradicional abordado bajo la literatura de la economía financiera es, precisamente, el financiero. De acuerdo con Shleifer y Vishny (1997), el Gobierno Corporativo representa los acuerdos del ámbito organizacional gracias a los cuales los proveedores de recursos financieros de las empresas

garantizan el retorno sobre su inversión. Esta visión resulta limitada por diferentes razones. Primero, porque pone el Gobierno Corporativo al servicio de dos grupos de interés en particular: los propietarios o accionistas, que proveen financiación a las empresas con ánimo de lucro a través de aportes de capital y esperan a cambio dividendos; y los acreedores financieros, sean estos bancos o inversionistas, que proveen financiación a las organizaciones a través de préstamos y otros instrumentos de deuda, y que esperan a cambio el reconocimiento de unos intereses financieros. Sin embargo, este enfoque desconoce, o por lo menos resta importancia, a la relevancia de otros grupos de interés, como los empleados, los clientes, los proveedores y el Estado, y supone que el gobierno de las organizaciones no debe tener en cuenta los intereses de estas contrapartes dentro de sus prioridades y lineamientos de acción. Segundo, la visión es limitada porque se circunscribe a empresas o corporaciones con ánimo de lucro y desconoce la importancia del gobierno en otro tipo de formas organizacionales.

Los planteamientos de Shleifer y Vishny (1997), bajo los cuales el centro del Gobierno Corporativo lo constituyen los acreedores financieros, está en línea con planteamientos como el de Friedman (1970), quien asegura que la única responsabilidad de una corporación está en generar utilidades, ya que los gerentes, como agentes de los propietarios de las empresas, tienen una

responsabilidad primaria con ellos. Para Friedman, la utilización de los recursos financieros de la empresa en actividades de responsabilidad social empresarial no tiene sentido por dos razones fundamentales. Primero, porque el gerente está gastando dinero que no es suyo y no le pertenece. Por ejemplo, dinero de los accionistas, que sacrifican parte de sus utilidades para apoyar estas actividades. O dinero de los clientes, si la financiación de las actividades de responsabilidad social proviene de un ajuste en los precios. Segundo, según Friedman, el gerente no es el actor social que debe ocuparse de generar redistribución de la riqueza y equidad. Cuando el gerente desarrolla este tipo de actividades está usurpando las funciones del Estado, quien a través del recaudo de impuestos debe ocuparse de los menos favorecidos en la sociedad. Así que, bajo este argumento, lo único que debe hacer la empresa es generar utilidades para sus accionistas y pagar sus impuestos, sin ocuparse de otros grupos de interés.

Los economistas que adoptan esta visión regularmente acuden a los planteamientos del padre de la economía, Adam Smith. Argumentan que Smith (1776) justifica el intercambio económico y el equilibrio que se deriva del mismo en el comportamiento autointerés. Interpretan la mano invisible sugiriendo que cada quien, persiguiendo su propio interés, y sin tener en cuenta los intereses de los demás, permitirá que colectivamente se alcance un beneficio económico

óptimo. Sin embargo, las discusiones recientes sobre la obra de Adam Smith han permitido identificar diferentes aspectos. Primero, que esta es una interpretación muy limitada de su pensamiento económico. Segundo, que desconoce otras motivaciones importantes para el intercambio económico y bienestar social que Smith plantea en sus escritos. Y tercero, desconoce particularmente los aportes de Smith (1759) consignados en su primer libro, denominado *La teoría de los sentimientos morales*. Esta obra tuvo diferentes ediciones y se convirtió en el primer y último libro de Smith, ya que la última edición, que recoge todos los cambios introducidos por el autor, fue publicada en 1790, año de su fallecimiento.

La interpretación que realizan Stovall *et al.* (2004) a la obra de Smith es particularmente relevante en el contexto del análisis del Modelo de Gobierno Corporativo de la CCMA. Stovall y colaboradores resaltan el “principio de solidaridad” de Smith (1759), que se refiere a la propensión de los seres humanos a considerar los intereses de los otros. Para Stovall *et al.* (2004), los aportes de Smith (1759, 1776) indican que una sociedad en la que las personas persiguen sus propios intereses sin un sentido o marco de justicia eventualmente colapsa. Por otra parte, una sociedad logra sobrevivir cuando el autointerés es balanceado y tiene en cuenta, por lo menos, criterios de justicia. Sin embargo, las sociedades logran florecer y generar un bienestar social óptimo cuando sus

miembros persiguen el autointerés, la justicia y los intereses de los demás.

Smith (1759) asegura que la sociedad no puede subsistir entre aquellos que siempre buscan herir y lastimar a los demás. Estos comportamientos llevan a resentimientos y hostilidades, quebrantan los vínculos sociales y separan a las personas por la violencia que se suscita entre ellas. Por lo tanto, antes que solidaridad, una sociedad requiere justicia para subsistir. Pero la justicia, aunque constituye la base para un intercambio económico justo, no permite maximizar la generación de valor compartido. Solo cuando se tienen en cuenta los intereses de los otros, bajo el principio de solidaridad, que puede igualmente ser interpretado como empatía, se logra alcanzar un óptimo de bienestar social. Esta realidad no puede ser desconocida por el Gobierno Corporativo. La siguiente afirmación del ganador del Premio Nobel de Economía 2014, Jean Tirole, deja en evidencia esta preocupación:

La aproximación tradicional basada en el valor de los accionistas es un punto de vista demasiado limitado para un análisis económico del Gobierno Corporativo. Siendo quizás poco convencional para un economista, voy a definir Gobierno Corporativo como el diseño de instituciones que inducen u obligan al equipo de alta gerencia a internalizar el bienestar de los grupos de interés. El establecimiento de incentivos gerenciales y el diseño de una estructura de control

debe tener en cuenta el impacto sobre las utilidades de todos los grupos de interés (grupos de interés naturales e inversionistas) buscando, respectivamente, inducir o forzar la internalización (2001, p. 4).

En Colombia, el Gobierno Corporativo, bajo un enfoque de grupos de interés, continúa cobrando relevancia. Los lineamientos en el ámbito internacional promovidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) sugieren la importancia del reconocimiento de grupos de interés en el Gobierno Corporativo. Específicamente, la OCDE (2016) discute el papel de los diferentes grupos de interés, resaltando especialmente los empleados y proveedores. Además, en diferentes capítulos menciona de manera recurrente factores que influyen en el proceso de toma de decisiones de una empresa, como el medio ambiente, los derechos humanos, la ética empresarial o las prácticas anticorrupción, entre otros compromisos de interés público. Lo anterior, unido al trabajo realizado durante los últimos años para el ingreso de Colombia a la OCDE, que culminó exitosamente en mayo de 2018, implica desafíos en términos de Gobierno Corporativo bajo el enfoque de grupos de interés, orientado a la sostenibilidad, donde lo económico, lo social y lo medioambiental son igualmente relevantes.

La CCMA realizó el diagnóstico sobre la efectividad de su sistema de Gobierno

Corporativo a partir del mapeo de sus grupos de interés. Además, realizó un análisis matricial para entender cómo se relacionan estos grupos con la CCMA, especialmente aquellos que fueron priorizados por ser considerados de alto impacto para el gobierno de la CCMA. Los grupos de interés identificados fueron la red de cámaras de comercio, los proveedores, los entes de control, los afiliados, los clientes, los colaboradores, los medios de comunicación, los líderes de opinión, la Junta Directiva, el gobierno local, departamental y nacional, las entidades aliadas, las entidades vinculadas, los emprendedores no formalizados y la comunidad. Esta metodología permite superar las limitaciones de un Gobierno Corporativo diseñado exclusivamente para corporaciones con ánimo de lucro y bajo el cual los intereses relevantes son solo los de aquellos que proveen financiación a la empresa, especialmente los accionistas o propietarios.

De acuerdo con Charreaux y Desbrières (2001), el enfoque adecuado para estructurar un Modelo de Gobierno Corporativo es el de grupos de interés por diferentes razones. Por ejemplo, modelos que persiguen la maximización de la riqueza de los accionistas suponen que los demás grupos de interés que contribuyen al quehacer de la organización reciben su remuneración de manera directa a través de las relaciones contractuales que se establecen entre ellos y la organización. Sin embargo, las decisiones empresariales tienen impacto y consecuencias para los diferentes

grupos, y aquellas no son necesariamente compensadas con relaciones contractuales. Si las organizaciones se concentran en la generación de riqueza exclusivamente para los accionistas, no logran llevar a cabo una identificación apropiada de los mecanismos y canales de creación de valor compartido.

Selznick (1957) y Freeman (1984) proveen los fundamentos teóricos que llevan a la adopción de un enfoque de grupo de interés desde las organizaciones. A partir de sus aportes se resaltan la existencia de diferentes grupos de interés internos y externos y la necesidad de tener en cuenta sus intereses en conflicto al ejercer el liderazgo y la gerencia estratégica en la organización. Este reconocimiento lleva al surgimiento de la teoría de los grupos de interés (*stakeholder theory*), bajo la cual las organizaciones deben tener en cuenta los intereses de quienes afectan o se ven afectados por el desarrollo del propósito de la empresa.

Para Segrestin y Hatchuel (2008), teniendo en cuenta que el Gobierno Corporativo se basa en principios orientados hacia los grupos de interés, se espera que los directivos de las organizaciones adopten nuevas actitudes y hagan un proceso de rendición de cuentas más activo con relación a sus estrategias y decisiones. Sin embargo, cuando el gobierno es visto como un asunto puramente “corporativo”, se limita a un aspecto de interés para los accionistas o propietarios de

estas corporaciones. Este enfoque, además, deja de lado actividades colectivas y el proceso de creación de valor a través de las mismas. Tal vez el principal problema sea la expresión en sí misma, ya que parece relacionada únicamente con las empresas con ánimo de lucro, listadas en bolsa, con dispersión de la propiedad.

4.3. Gobierno Corporativo como respuesta a necesidades explícitas en el ámbito organizacional

Las cámaras de comercio en Colombia, como delegatarias legales de funciones públicas, se constituyen en un modelo de colaboración público-privado a través de las cuales se realizan los fines constitucionales de promoción de la prosperidad general del empresariado, de la libertad de empresa como base del desarrollo nacional, de solidaridad y de participación en la vida económica nacional. Las cámaras de comercio son personas jurídicas sin ánimo de lucro, de carácter corporativo y gremial, sujetas en la ejecución de todos sus actos de administración, gestión y contratación al derecho privado, las cuales tienen como fines defender y estimular los intereses generales del empresariado en Colombia, y llevar los registros mercantil, de las entidades sin ánimo de lucro y el registro único de proponentes delegados legalmente, sin que formen parte integrante de la adminis-

tración pública ni al régimen legal aplicable a las entidades que forman parte de la misma. Las cámaras de comercio estarán sujetas en sus actos de administración, gestión y contratación a las normas de carácter público que les sean aplicables a los particulares que ejercen funciones administrativas por delegación legal... (Confecámaras, 2018).

Partiendo de la definición provista por Confecámaras, el Modelo de Gobierno Corporativo de la CCMA debe tener en cuenta todas las partes interesadas en esta organización y adoptar un enfoque basado en el valor compartido generado para los diferentes grupos de interés. Las prácticas de gobierno en la CCMA deben mitigar los conflictos de intereses y potenciar el impacto positivo que genera la entidad para las diferentes partes interesadas y relacionadas. El fin último de esta organización está en proveer servicios o desempeñar la función administrativa con la mejor calidad posible, logrando el mayor impacto y cobertura para propender al desarrollo económico y social de los habitantes de Medellín.

A continuación se discuten de manera detallada las diferentes necesidades que detectó la CCMA en el proceso de construcción de su Modelo de Gobierno Corporativo y se analiza, además, cómo un sistema de gobierno permite responder a las mismas.

4.3.1 Ejercicio de la función de propiedad

La CCMA estructura su modelo para que le permita consolidar su posición como propietario y liderar un cambio hacia un modelo de propietario responsable, informado y, sobre todo, participe consciente de la dirección de las empresas bajo su influencia, lo que implica, incluso, llevarlas a adoptar ellas mismas las prácticas de Gobierno Corporativo acordes con los estándares nacionales e internacionales. Lo anterior es fundamental cuando las organizaciones no cuentan con un accionista o propietario controlante, cuando el ánimo de lucro no está presente y cuando administran dinero que proviene del público en general. En este sentido, las cámaras de comercio en Colombia se parecen a las empresas estatales, en las que el único propietario es el Estado, quien representa a los colombianos.

Colombia viene desarrollando avances que buscan clarificar los acuerdos y las funciones de propiedad del Estado. Uno de ellos lo representa la Política General de Propiedad de Empresas Estatales del Orden Nacional, desarrollada por el Consejo Nacional de Política Económica y Social del Departamento Nacional de Planeación, y específicamente a través del documento CONPES 3851 del 23 de noviembre de 2015. Mientras que “acuerdo de propiedad” se refiere a la manera en que el Estado se organiza para ejercer los derechos de propiedad sobre las

empresas estatales (o establecimientos públicos), “función de propiedad” se refiere a los derechos fundamentales y las funciones normales que ejerce un accionista cuando posee acciones de una empresa o la totalidad de la misma. Involucra, por ejemplo, el derecho de nominar (o nombrar) los miembros de la Junta Directiva y el derecho a voto en la Asamblea General de Accionistas. Otras funciones incluyen el seguimiento al desempeño de la empresa y la aprobación/inversión de capital adicional cuando es necesario (Banco Mundial, 2014).

El CONPES 3851 busca, entre otros objetivos, fortalecer el Ministerio de Hacienda en el ejercicio de su papel como propietario por medio de diferentes acciones, como establecer una nueva agencia nacional para desempeñar las funciones de propiedad de todas las empresas estatales de manera centralizada, hacer una planificación clara y transparente para las empresas estatales, desarrollar e implementar un sistema de supervisión y realizar un seguimiento al desempeño de estas empresas, y formalizar de manera estructurada y transparente la identificación, evaluación y recomendación de candidatos para el proceso de nominación de miembros de Junta. Además, busca fortalecer las juntas de las empresas estatales como la más alta autoridad en la toma de decisiones asegurando que en todas la Junta Directiva tenga suficiente autoridad sobre el gerente y promoviendo la implementación de buenas prácticas en

el funcionamiento de estos órganos de gobierno.

La CCMA realiza un ejercicio similar al crear la Dirección de Gobierno Corporativo con el fin de administrar los procesos referidos a este asignando un director responsable y un equipo de personas con funciones específicas, además de un presupuesto dedicado al diseño, desarrollo y funcionamiento. Hoy en día esta dirección está encargada de definir las posturas, mínimos de salud corporativa y los elementos de control y reporte que apoyan la gestión del sistema. Además, se encarga de la formación de sus miembros de Junta Directiva y de los delegados de las juntas en las que la CCMA tiene representación, y en general ha establecido mecanismos para realizar seguimiento al despliegue estratégico y control de riesgos en las entidades vinculadas.

4.3.2 Formulación y despliegue estratégico coherente

El fortalecimiento de la institucionalidad regional ha sido una premisa fundamental para la CCMA; por esto ha propiciado, apoyado y acompañado la creación de sociedades comerciales y de entidades sin ánimo de lucro (fundaciones y corporaciones) que se ocupen de asuntos específicos que detonan el desarrollo de la ciudad región. La CCMA tiene participación accionaria o societaria directa o indirecta en nueve entidades de tipo comercial con capital privado o mixto. De igual for-

ma, ha participado en la constitución y tiene asiento en su gobierno en siete entidades sin ánimo de lucro.

Todas las entidades en las que esta organización participa, bien sea en su administración o en el capital (vinculadas controladas o no controladas), deben perseguir un objetivo: el desarrollo regional y el fortalecimiento del sector empresarial. Las entidades que se encuentran en situación de control cumplen no solo con la unidad de propósito, sino también con dirección unificada al adoptar políticas y estándares de Gobierno Corporativo.

Lo anterior implica una reflexión sobre una formulación y despliegue estratégico coherente, bajo la premisa de un Gobierno Corporativo que emula el de los grupos empresariales. Los grupos más estudiados en la literatura son aquellos establecidos por familias empresarias. De acuerdo con Villalonga y Amit (2006), las familias controlan sus empresas a través de participación en las posiciones gerenciales, en la propiedad directa o a través de mecanismos como la propiedad indirecta piramidal o la participación en las juntas directivas. Las investigaciones de González *et al.* (2012, 2013, 2014, 2015) muestran que las familias empresarias dueñas de los principales grupos económicos en Colombia utilizan la propiedad directa, el involucramiento en la gerencia y el involucramiento en la mayoría de puestos de Junta Directiva para controlar el proceso de toma de decisiones en las empresas de mayor

interés. Igualmente, utilizan la propiedad indirecta piramidal para controlar las empresas de sus conglomerados.

La CCMA ejerce control en sus vinculadas a través de la propiedad directa (en dos de ellas alcanza control accionario), a través de propiedad indirecta (piramidal) y a través de la designación de los miembros de Junta Directiva. Además, por medio de la Dirección de Gobierno Corporativo busca que el nombramiento de los gerentes en estas entidades lo realicen las juntas, lo que garantiza su participación en la discusión de esta decisión trascendental.

La investigación sobre los grupos empresariales ha resaltado ventajas y desventajas de los mismos, dependiendo de la intención en la toma de decisiones de quien los controla. Zattoni *et al.* (2009) realizan una revisión a los estudios previos y resaltan que los grupos económicos son especialmente benéficos en entornos institucionales débiles y mercados muy imperfectos y poco desarrollados. La transferencia de conocimiento y recursos y el aprovechamiento de capacidades potencian el impacto económico del grupo de empresas en entornos poco muníficos. Por otra parte, George y Kabir (2008) muestran que en ocasiones quienes controlan grupos empresariales transfieren recursos económicos de las empresas más eficientes a aquellas que no lo son, generando así ineficiencias económicas y una administración inadecuada de los recursos financieros.

En el caso de la CCMA se evidencia un interés por preservar una formulación e implementación estratégica apegada al propósito común del desarrollo regional y el fortalecimiento del sector empresarial, con el fin de evitar la expropiación de riqueza o la transferencia de recursos de una entidad a otra sin cumplir con las condiciones de mercado. Como se discutirá más adelante, en el ejercicio de la función de propiedad, la CCMA respeta autonomía e independencia de las entidades vinculadas y renuncia a cualquier tratamiento preferencial en las transacciones que se desarrollen con estas.

Jung (2013) sugiere que la matriz de un grupo puede garantizar la eficiencia organizacional si se enfoca en la toma de decisiones estratégicas, en el desarrollo de nuevas actividades o líneas de negocio y en la desinversión en aquellas unidades de negocio que presentan fallas que atentan contra su sostenibilidad. Además, cada organización en el grupo debe ser autosostenible e independiente respecto a las otras organizaciones que lo componen. Finalmente, la matriz debe servir para coordinar y llevar a cabo proyectos *core*. Bajo la unidad de propósito, la CCMA busca garantizar la coherencia estratégica y bajo un gobierno de grupo, a través de su participación en los órganos de gobierno, supervisa el desempeño de cada entidad administrada de manera independiente, lo que le permitirá a futuro tomar decisiones de permanencia o desvinculación de las entidades que apoyan el desarrollo de su misión.

De acuerdo con una revisión a la literatura realizada por Avdasheva (2009), las decisiones estratégicas en los grupos económicos están centralizadas, mientras que las decisiones gerenciales, aquellas del día a día, están a cargo de cada equipo de ejecutivos en el despliegue o implementación estratégica. Para garantizar la coherencia estratégica, el gobierno debe ser jerárquico entre la matriz y las demás organizaciones que componen el grupo (es necesario evitar una relación de organizaciones sin dependencia jerárquica). Lo anterior facilita un trabajo mancomunado por un propósito común. Esto lo puede garantizar la CCMA ejerciendo control en la toma de decisiones a través del control accionario, cuando es posible, y a través de su participación en las juntas directivas. De no ser así, sería complejo asegurar la unidad de propósito y la coherencia en el grupo de empresas vinculadas.

4.3.3 Gestión de la operación y de los riesgos implícitos

El desarrollo de un Modelo de Gobierno Corporativo apropiado es necesario para alcanzar los objetivos de manera transparente y eficiente, dado que se evidencian y formalizan procesos y procedimientos para una toma de decisiones más clara, se revela la información necesaria para los grupos de interés y se alinean los objetivos de la CCMA con aquellos de las entidades vinculadas. Además, un Modelo de Gobierno Corporativo

adecuado le permite mantener una supervisión permanente sobre los riesgos que pueden impactar la operación, logrando así fortaleza y preparación para enfrentar el evento que genera el riesgo.

Estas afirmaciones hacen evidente la relación entre desempeño organizacional, administración de riesgos y Gobierno Corporativo. Uno de los estudios pioneros en relacionar buenas prácticas de Gobierno Corporativo y desempeño organizacional es el de Gompers *et al.* (2003), quienes analizan los derechos que aproximadamente 1.500 empresas en Estados Unidos garantizan a sus accionistas o propietarios y algunos indicadores de desempeño durante la década de los 90. La intuición detrás de esta relación es que si los gerentes no pueden ser disciplinados por los propietarios de la empresa, claramente no tomarán las decisiones que favorezcan la generación de riqueza. Los autores encuentran que las firmas con mejor Gobierno Corporativo muestran un mayor valor de mercado, mayores utilidades, mayores crecimientos en ventas e inversiones más costo-eficientes en activos.

Otras investigaciones se han centrado en analizar el efecto sobre el desempeño de las empresas de la Ley Sarbanes-Oxley (SOX en adelante), promulgada en el 2002, con relación a las prácticas de gobierno en Estados Unidos. SOX tiene cuatro características fundamentales: requiere revelar

ampliamente información acertada y oportuna; establece medidas sobre la independencia de la Junta Directiva; impone la definición de estándares estrictos para la compensación gerencial buscando reducir la probabilidad de reportes erráticos por parte de la gerencia; y amplía las definiciones de fraude criminal corporativo e incrementa las sanciones económicas y castigos para estas conductas (Song y Thakor, 2006). Un análisis a los efectos de SOX hecho por Chhaochharia y Grinstein (2007) revela que el valor de las empresas que se vieron obligadas a mejorar su Gobierno Corporativo a partir de la promulgación de esta ley tuvo un incremento en el mercado.

El estudio de Ammann, Oesch y Schmid (2011) analiza una muestra de empresas proveniente de 22 economías desarrolladas y encuentra una relación positiva entre las prácticas de Gobierno Corporativo en el ámbito de la empresa y el valor de las compañías en los mercados de capitales. Otros estudios, como el de Garay *et al.* (2013), muestran la importancia de la revelación de información en los mercados latinoamericanos, ya que empresas más transparentes son mejor valoradas. Para el caso colombiano, Villalonga *et al.* (2018) analizan una muestra de más de 21.000 empresas bajo supervisión de la Superintendencia de Sociedades y encuentran que mejores prácticas de Gobierno Corporativo, como el establecimiento de juntas directivas, están relacionadas con un mayor desempeño contable;

específicamente, una mayor rentabilidad sobre los activos.

La evidencia anteriormente presentada proviene de investigaciones que analizan empresas con ánimo de lucro. Sin embargo, diversos estudios demuestran igualmente la relevancia de buenas prácticas de gobierno para las organizaciones sin ánimo de lucro. Por ejemplo, Viader y Espina (2014) realizan un estudio que involucra 285 organizaciones sin ánimo de lucro en España y demuestran que el papel de las juntas directivas, el papel predominante de la alta gerencia en las operaciones de la organización, la relación entre la alta dirección y las juntas directivas y los temas por tratar en las reuniones de estas son similares a lo observado en las organizaciones con ánimo de lucro. Además, Hayden (2006), a través del análisis de casos de fracaso de los sistemas de gobierno de entidades sin ánimo de lucro en Estados Unidos, demuestra cómo la composición inadecuada de las juntas y su falta de lealtad con la misión de la organización y su estabilidad financiera pueden hacer inviables las organizaciones sin ánimo de lucro.

Para el caso colombiano, Bradford *et al.* (2018) realizan un análisis del modelo de Gobierno Corporativo de otro tipo de entidades sin ánimo de lucro: las instituciones de educación superior (IES). Bradford y colaboradores argumentan la necesidad de garantizar un balance de poderes entre los órganos de gobierno en las IES para evitar la extracción de rentas y garantizar que

los recursos financieros sean administrados de manera eficiente, facilitando así su utilización para la prestación de un servicio de educación superior con la mayor calidad posible.

Por otra parte, Restrepo *et al.* (2018) analizan la Política Pública para el Mejoramiento del Gobierno en las IES promulgada por el Consejo Nacional de Educación Superior en noviembre de 2017 y señalan aspectos que deben tenerse en cuenta para fortalecerla. En particular, los autores sugieren tener en cuenta la pluralidad en los órganos de gobierno de las IES privadas para garantizar un equilibrio de poderes entre los distintos órganos de gobierno, así como la importancia de un ambiente y arquitectura de control adecuados y la pertinencia de la promulgación de políticas en el ámbito organizacional, como las que regulan las transacciones con partes relacionadas y la revelación de información a los grupos de interés.

Las investigaciones mencionadas previamente sugieren una relación entre buenas prácticas de gobierno y desempeño en las empresas con ánimo de lucro y en las organizaciones sin ánimo de lucro. La CCMA es consciente de esta relación al sugerir que la estructuración de un Modelo de Gobierno Corporativo le permitirá alcanzar sus objetivos, tener claridad en los procesos de toma de decisiones, revelar información y alinear objetivos.

Adicionalmente, la CCMA espera mantener una supervisión permanente sobre

los riesgos que pueden impactar la operación. De acuerdo con Restrepo *et al.* (2018), la arquitectura de control es un componente fundamental en el sistema de Gobierno Corporativo en el ámbito organizacional y las recomendaciones al respecto son necesarias si lo que se quiere es alentar un buen gobierno. La arquitectura o ambiente de control pretende incentivar una cultura de prevención y control dentro de las organizaciones, por lo que contempla los procesos de control interno, la auditoría, la administración del riesgo y la función de cumplimiento.

La CCMA espera que la gestión de riesgos le permita estar más fortalecida y preparada al momento de enfrentar la ocurrencia del evento que genera el riesgo. Aebi *et al.* (2012) resaltan que la existencia de mecanismos de Gobierno Corporativo relacionados con la gestión de riesgo lleva a un mejor desempeño en épocas de crisis. Específicamente, estos autores analizan prácticas en 372 bancos en Estados Unidos durante la crisis financiera de 2007/2008 y encuentran que contar con un alto ejecutivo encargado de la gestión de riesgos y que haga reportes periódicos a la Junta Directiva y al ejecutivo principal está asociado con un mejor desempeño financiero y una mejor valoración en el mercado de capitales.

4.3.4 Legitimidad y reputación de la CCMA

Para la Cámara, un Modelo de Gobierno Corporativo apropiado se justifica igualmente en la necesidad de atraer

diferentes grupos de interés para el cumplimiento de sus objetivos. Es decir, la CCMA pretende garantizar su capacidad para convocar los actores necesarios para el cumplimiento de los objetivos misionales y lograr una articulación de lo público y lo privado a través del desarrollo de sus actividades, su transparencia y su reputación. Lo anterior está, además, alineado con el compromiso de la Junta Directiva y la Presidencia Ejecutiva, quienes consideran el Gobierno Corporativo como un asunto estratégico para la sostenibilidad de la organización.

En una reflexión sobre la legitimidad de las empresas bajo la concepción actual del capitalismo, Kramer y Porter (2011) aseguran que la solución a los problemas reales ha sido designada a los gobiernos y a las organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro. Esta situación ha llevado a que la legitimidad de las empresas alcance el nivel más bajo de la historia reciente, con compañías atrapadas en un enfoque obsoleto de creación de valor para los accionistas en el que las necesidades de la sociedad están en la periferia. Además, afirman que aunque el capitalismo es un medio incomparable para satisfacer las necesidades humanas y generar riqueza, una concepción limitada del mismo les impide a las empresas dedicar sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de la sociedad. “El propósito de la corporación debe ser redefinido como la creación de valor compartido, y no solo la generación de utilidades *per se*” (2011, p. 4).

El valor compartido puede definirse como las políticas y prácticas operativas que incrementan la competitividad de la empresa mientras que de manera simultánea mejora las condiciones económicas y sociales en las comunidades en las que opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso social y económico (Kramer y Porter, 2011, p. 6).

Esta reflexión permite inferir que la legitimidad de las organizaciones depende de la capacidad de generar valor compartido, teniendo en cuenta las prioridades y necesidades de los diferentes grupos de interés y de la sociedad como un todo.

Según Michelin y Parbonetti (2012), las buenas prácticas de gobierno representan un mecanismo de legitimidad que las organizaciones pueden utilizar para establecer buenas relaciones con sus grupos de interés. Según estos autores, las prácticas de Gobierno Corporativo, y aquellas relacionadas con aspectos sociales y del medio ambiente, forman parte del diálogo entre las organizaciones y sus grupos de interés, y la revelación de las mismas provee información sobre las actividades de las organizaciones y legitiman su comportamiento, además de construir su reputación. En la misma línea argumentativa, Brennan y Solomon (2008) resaltan la adopción gradual en la literatura sobre Gobierno Corporativo de marcos conceptuales

que extienden la rendición de cuentas a grupos de interés diferentes a los accionistas o propietarios.

Las prácticas de Gobierno Corporativo de las organizaciones no solo inciden en su legitimidad: claramente están relacionadas con la reputación organizacional. Gomes (2000) asegura que las empresas en entornos institucionales débiles adoptan buenas prácticas de Gobierno Corporativo para crear una reputación en el mercado de capitales y atraer inversionistas. Además, dice que el efecto de la reputación es más importante para empresas en crecimiento y con necesidades claras de financiación. Por lo tanto, la reputación está relacionada con la capacidad de atraer inversionistas y financiación externa, y reduce el costo de financiación de las compañías, lo que redundará en una mejor valoración en el mercado.

La discusión previa sugiere que la adopción de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo les facilita a las organizaciones adquirir legitimidad y robustecer su reputación al establecer relaciones constructivas con los diferentes grupos de interés. La apuesta que realiza la CCMA con un Modelo de Gobierno Corporativo robusto le permitirá consolidarse cada vez más en su región como un actor legítimo y reputado.

4.3.5 Gestión de los conflictos de intereses

La CCMA justifica la estructuración de su Modelo de Gobierno Corporativo en

la necesidad de administrar los diferentes conflictos de intereses estableciendo pautas para la toma de decisiones cuando aquellos se presenten. En esto, un sistema de Gobierno Corporativo robusto contribuye en gran medida. Los mecanismos de Gobierno Corporativo generalmente se diseñan para alinear intereses y mitigar los problemas de agencia.

Los conflictos de intereses derivados de los problemas de agencia surgen cuando se delegan tareas o funciones específicas. Quien delega, denominado como principal en la teoría de agencia, lo hace porque no tiene el tiempo, las habilidades o el interés para realizar la labor que encomienda a un tercero. El agente, quien se compromete a ejecutar la tarea, tiene más información que el principal respecto al esfuerzo necesario, a sus propias habilidades y a los recursos que se requieren, y debido a estas asimetrías de información puede tomar ventaja adoptando un comportamiento autointerésado o, incluso, actuar con negligencia aun cuando no actúe de manera malintencionada.

Los primeros en discutir los problemas de agencia en el ámbito empresarial fueron Berle y Means (1932), quienes aseguran que en empresas con un elevado número de propietarios o inversionistas, cada uno de ellos con un porcentaje de participación pequeño sobre el capital, los gerentes adquieren un poder relevante y pueden tomar ventaja de su posición con

comportamientos oportunistas que los favorecen, en detrimento de los intereses de los propietarios.

Posteriormente se han estudiado otros problemas de agencia. Shleifer y Vishny (1986) sugieren que la concentración de la propiedad por parte de un propietario provee una solución al problema entre gerente y propietarios, pues uno de ellos cuenta con el poder y los incentivos económicos para supervisar las acciones de la alta gerencia. Esto se conoce como “beneficios compartidos del control”. Sin embargo, al mismo tiempo genera un escenario en el que el propietario controlante puede utilizar su poder para que la alta gerencia ejecute acciones que lo favorezcan, en detrimento de los intereses de los propietarios minoritarios. De esta manera se apropia de lo que Grossman y Hart (1980) denominan los beneficios privados del control.

Un problema adicional, discutido por Jensen y Meckling (1976) y Myers (1977), sugiere conflictos de intereses entre los propietarios y los acreedores financieros. Por ejemplo, las empresas que buscan financiación, al momento de solicitar préstamos o emitir bonos al mercado, prometen utilizar los recursos en proyectos de riesgo moderado que generan valor. No obstante, una vez reciben los recursos, pueden destinarlos a proyectos muy rentables, pero a la vez altamente riesgosos.

Los problemas mencionados anteriormente son los más discutidos en

la literatura. En el contexto de empresas familiares, Villalonga *et al.* (2015) proponen un cuarto problema, que se presenta entre los miembros de las familias que tienen participación en la empresa familiar y aquellos que en la actualidad no participan del capital de la misma, pero que eventualmente pueden convertirse en accionistas, o que sin serlo ven su riqueza afectada por las decisiones que toman los primeros.

Para todos estos conflictos se han discutido y diseñado diferentes mecanismos de Gobierno Corporativo. Por ejemplo, las juntas directivas para asesorar y supervisar al gerente, los paquetes de compensación gerencial para alinear intereses entre la alta gerencia y los propietarios, la protección legal a los inversionistas minoritarios para evitar la expropiación de su riqueza, las prácticas de revelación de información y transparencia para mitigar las asimetrías de información entre internos y externos, las políticas de transacciones con partes relacionadas para garantizar que estas se realicen bajo las condiciones del mercado, decisiones financieras para remover el flujo de caja a disposición de los internos (como las políticas de dividendos y el endeudamiento como mecanismo para disciplinar la alta gerencia), entre otros.

Que estas discusiones se hayan dado originalmente en el marco de las empresas con ánimo de lucro no implica que los mecanismos de Gobierno Corporativo sean aplicables únicamente a

estas. Jensen y Meckling (1976) aseguran que el problema de agencia y los conflictos de intereses que se derivan del mismo están presentes en todas las organizaciones y en todos los esfuerzos colectivos, en las empresas, universidades, cooperativas, organismos y agencias gubernamentales, sindicatos, fiducias, y en la administración de activos de terceros.

Teniendo en cuenta la evolución del Gobierno Corporativo a un enfoque de grupos de interés, Werder (2011) discute el oportunismo que pueden adoptar diferentes contrapartes en detrimento de los intereses de la organización. Y agrega que la alta gerencia no es el único grupo de interés que puede asumir un comportamiento oportunista. Por el contrario, todos pueden adoptar dichos comportamientos, al mismo tiempo que asumen el riesgo de ser víctimas del oportunismo de otros.

Lo anterior implica que los conflictos de intereses son transversales a cualquier tipo de organización, incluyendo las cámaras de comercio como organización sin ánimo de lucro, y deben ser apropiadamente administrados para evitar sus efectos negativos sobre la estabilidad. En una entrevista realizada a Francisco Prada, oficial de Gobierno Corporativo para América Latina y el Caribe del IFC (Grupo Banco Mundial), en el marco de este proyecto de investigación se hace evidente la relevancia de administrar los conflictos de intereses en las cámaras de comercio colombianas. De acuerdo con Prada, estas se

enfrentan potencialmente a diferentes conflictos (Prada, comunicación personal, 25 de mayo de 2018). Por ejemplo, el gobierno designa parte de los miembros de las juntas de las cámaras, ya que estas organizaciones cumplen con una función pública. Esta delegación implica un riesgo de politización o de nombramiento de personas que no cuenten con el perfil adecuado.

Otro riesgo que resalta Francisco Prada está en la potencial captura de las juntas directivas por un grupo específico de comerciantes. Las cámaras representan, entre otros, los intereses de sus afiliados en general; la captura del principal órgano de gobierno por un grupo de ellos puede llevar a que las acciones beneficien solo a dicho grupo. Otros temas relevantes están en el manejo eficiente de los recursos y la revelación de información. Las cámaras reciben recursos públicos al encargarse de la función de registro. Por lo tanto, la gestión eficiente, la contratación transparente y la rendición de cuentas son elementos claves en el gobierno de estas entidades.

El Gobierno Corporativo es tan relevante en las cámaras de comercio colombianas que en el año 2009 Confecámaras presentó el documento *Código modelo de ética y buen Gobierno Corporativo para las cámaras de comercio*, donde se ofrecen recomendaciones sobre las juntas directivas, el ejecutivo principal, los conflictos de intereses, la transparencia, la fluidez e integridad de la información, y los grupos de interés

y responsabilidad social. El documento completo cuenta con 40 artículos distribuidos en ocho capítulos. Los aspectos fundamentales de este documento incluyen los deberes de los administradores, las calidades de los miembros de las juntas, las funciones de las juntas, las prácticas para la nominación y designación del ejecutivo principal, así como las funciones del mismo, normas para la gestión de los conflictos de intereses y recomendaciones sobre revelación de información no financiera (Confecámaras, 2009).

Como ha sido evidente a lo largo de este aparte, la CCMA ha entendido perfectamente la importancia de un Modelo de Gobierno Corporativo robusto para ejercer de manera responsable la función de propiedad, formular su estrategia en consonancia con su propósito o razón de ser y garantizar su implementación conservando la unidad de propósito en la red de vinculadas, gestionar eficientemente la operación y los riesgos implícitos a la misma, garantizar legitimidad y salvaguardar su reputación, y gestionar los potenciales conflictos de intereses que emerjan de los grupos internos y externos. El modelo está estructurado en cuatro componentes que se discuten en el siguiente aparte.

4.4 Componentes del Modelo de Gobierno Corporativo de la CCMA

Tal como se mencionó en el capítulo anterior, la CCMA consultó las recomendaciones de la IFC, el CAF, la

OCDE y de académicos en materia de Gobierno Corporativo, así como las consignadas en el Código País. Luego de estas revisiones buscó cómo adaptar algunas de esas prácticas a la CCMA y a las empresas y organizaciones en las que participa. Como lo explican Trujillo y Guzmán (2017), esta es la filosofía de los códigos de Gobierno Corporativo: ofrecen a las organizaciones recomendaciones para que sean adaptadas de acuerdo con la realidad y momento de vida de cada una.

Lo anterior se conoce en la literatura como *soft law*. Sus defensores argumentan que es más apropiado que la imposición de prácticas de Gobierno Corporativo a través de la promulgación de leyes (*hard law*) por diversas razones. Primero, porque no todas las recomendaciones o prácticas se ajustan a todas las organizaciones. Segundo, porque en entornos institucionales débiles el fortalecimiento de los marcos normativos puede tomar más tiempo del esperado y encontrar detractores (los afectados por la adopción de mejores prácticas). Así, el *soft law* genera ventajas para las organizaciones comprometidas con el buen gobierno y facilita la reflexión y adopción oportuna de las prácticas adecuadas para administrar los conflictos de intereses y garantizar transparencia en las reglas de juego.

Los códigos de Gobierno Corporativo, como los de la OCDE (2016), el CAF (2013) y la Superintendencia Financiera - SFIN (2014), tienen en común

los componentes que utiliza la CCMA para estructurar su modelo: propiedad, juntas directivas, ambiente de control e información y transparencia.

4.4.1 Propiedad

Los derechos de propiedad traen consigo derechos de control y estos pueden ser utilizados para generar bienestar colectivo o para apropiarse de beneficios particulares en detrimento de los intereses de los demás. Por ejemplo, Barclay y Holderness (1989) realizan un estudio en el que demuestran la existencia de beneficios privados del control. Según estos autores, el control de una empresa le permite a la persona natural o jurídica que lo ejerce extraer beneficios monetarios, incluyendo salarios por encima de aquellos observados o precios de transferencia inferiores a los del mercado en transacciones con partes relacionadas. El control genera escenarios y oportunidades de extracción de recursos financieros de la organización. Estos beneficios privados claramente van en detrimento de los intereses de otras contrapartes. Sin embargo, los beneficios privados pueden no ser monetarios. De acuerdo con Barclay y Holderness (1989), existen beneficios como sinergias en producción o, en el despliegue estratégico, efectos positivos sobre la reputación del controlante, entre otros aspectos que no afectan a los otros grupos de interés.

Por otra parte, Denis y McConnell (2003) mencionan la existencia de beneficios compartidos del control.

Cuando el controlante, a través del ejercicio de su posición dominante, genera disciplina y buenas prácticas, esto es percibido por todos los grupos de interés. Por ejemplo, un controlante puede hacer una supervisión más cercana al desempeño del equipo de alta gerencia, al desempeño de los miembros de juntas o al funcionamiento de la arquitectura de control. Esto claramente redundará en un uso eficiente de los recursos y en una mejor labor operativa.

La CCMA muestra un comportamiento adecuado y una voluntad para ejercer el control, de tal manera que genere beneficios compartidos para todos los grupos y beneficios privados no pecuniarios que potencian el propósito y razón de ser de la organización. Lo anterior se hace evidente de diferentes maneras. En el Modelo de Gobierno Corporativo hay compromisos explícitos de la CCMA hacia las entidades vinculadas, como el respeto de la autonomía financiera y administrativa de estas últimas, y de los procesos de contratación de personal, bienes o servicios, así como la diferenciación de su rol de propietario del de cliente para evitar un tratamiento preferencial en las transacciones.

En lugar de tomar ventaja de su posición, declara explícitamente su compromiso con las buenas prácticas y su interés de hacerlas transversales a las vinculadas. Para los procesos de contratación de personal de dichas entidades solicita que primen los

principios de transparencia, eficiencia, buena fe contractual, economía, responsabilidad ambiental y sostenibilidad. Se compromete a cumplir y hacer cumplir los lineamientos de buen Gobierno Corporativo promoviendo la adopción de prácticas en las entidades, sean estas controladas o no. Además, y de manera especial, solicita la revelación de información relacionada con el Gobierno Corporativo de manera anual e individual por cada una de las entidades vinculadas, y consolidada como un grupo.

De acuerdo con Guzmán y Trujillo (2016), dentro de los lineamientos de Gobierno Corporativo en revelación y transparencia está el *Informe Anual de Gobierno Corporativo*, el cual debe especificar lo siguiente:

... cambios en los órganos de gobierno, cambios en el código de buen gobierno y la implementación de otra normatividad interna durante el año en cuestión, las transacciones con las partes relacionadas y la información acerca de la junta directiva para el periodo de gestión, específicamente sobre los nombres de los miembros, su condición de independencia, a qué comités de junta pertenecen, la remuneración otorgada por junta y comité, la asistencia a las reuniones de junta y comité, la participación en otras juntas directivas, y una descripción de las actividades relevantes realizadas por los comités que hacen parte de la junta. Este aparte puede incluir igualmente reportes o conceptos de los

diferentes componentes de los sistemas de control interno y externo, así como información respecto de la remuneración de altos directivos (lo cual puede hacerse de manera global y en términos anuales), y en caso de contar con políticas de transparencia y anticorrupción, tales como un manual para el manejo de conflictos de intereses, es aconsejable mencionarlas en el informe (2016, p. 77).

El *Informe anual de Gobierno Corporativo* es una herramienta particularmente relevante para demostrarles a los diferentes grupos de interés el compromiso con el buen gobierno y la preocupación constante por adoptar buenas prácticas en esta materia. En general, se evidencia claramente en la CCMA un compromiso que redundará en beneficios compartidos del control ejercido por la entidad como propietario de otras entidades. Otros aspectos fundamentales están en la implementación de sistemas de seguimiento de las vinculadas y su compromiso de realizar inversiones como propietario en otras entidades siempre y cuando cumplan con unos mínimos de Gobierno Corporativo.

4.4.2 Juntas directivas

Para la CCMA, su Junta Directiva está enfocada básicamente en la definición de la estrategia y en la dirección y supervisión de la gestión de la organización. Las funciones de las juntas directivas de la CCMA y las entidades vinculadas deben consignarse en los estatutos e incluir la definición

estratégica; la supervisión de riesgos; el control al giro ordinario del negocio y su gobierno; y el nombramiento, acompañamiento y evaluación de la Alta Gerencia. Lo anterior es ratificado por la literatura en Gobierno Corporativo. Por ejemplo, de acuerdo con Bainbridge (2003), las juntas directivas son los jugadores clave en la estructura de toma de decisiones de cualquier organización. Según este autor, el resultado es inevitable porque ni los accionistas ni los empleados ni cualquier otra contraparte tienen la información necesaria ni los incentivos para tomar las decisiones apropiadas respecto a asuntos operacionales y estratégicos a favor del bienestar de todos los grupos de interés.

Lo anterior se conoce como el modelo de primacía de los miembros de juntas directivas, por cuanto se convierten en los que concentran el proceso de toma de decisiones. Su importancia es aún mayor en organizaciones sin ánimo de lucro. Según Villalonga *et al.* (2018), el balance de poderes en las empresas de capital cerrado, donde siempre hay un accionista controlante, es diferente. Este termina asumiendo funciones que regularmente se espera desempeñen las juntas. Pero en las organizaciones sin ánimo de lucro, esta se convierte en un órgano trascendental en el gobierno y hace contrapeso al poder que asume el director ejecutivo.

Es fundamental en estas organizaciones en las que el Estado tiene algún tipo de incidencia que las juntas puedan

nombrar, supervisar, asesorar, evaluar y, si es el caso, reemplazar al ejecutivo principal. De acuerdo con Fama (1980), las juntas forman parte de los mecanismos de supervisión internos que permiten disciplinar al gerente. Además, para Fama y Jensen (1983), mientras que la formulación y la implementación son tareas que típicamente debe desarrollar el equipo de alta gerencia, la ratificación o aprobación y la supervisión son funciones inherentes a las juntas directivas. Por lo tanto, el ejecutivo principal propone, la junta aprueba, el equipo de alta gerencia ejecuta o implementa la decisión aprobada, y la junta acompaña y supervisa este proceso de despliegue estratégico. Estos argumentos teóricos ratifican la relevancia de una junta directiva en el sistema de Gobierno Corporativo con poder formal sobre el ejecutivo principal, tal como sucede en la CCMA.

Debido a ese rol central de la junta directiva, la CCMA ha reflexionado sobre una composición de este órgano de gobierno que le permita realizar de la mejor manera las funciones que le son encomendadas. Por ejemplo, los lineamientos que soportan su Modelo de Gobierno Corporativo sugieren a las vinculadas optar por no tener miembros suplentes. Así lo aconseja igualmente la SFIN (2014) en el *Código de mejores prácticas corporativas* para emisores. La lógica detrás de esta sugerencia está en que el flujo de información entre la organización y los miembros principales y suplentes es diferente. Además, el perfil del miembro de junta escogido se adapta a las necesidades y

requerimientos de la organización, y se espera que cuente con el tiempo suficiente para ejecutar eficientemente sus funciones.

Igualmente, la CCMA sugiere a las entidades vinculadas contar con miembros independientes en este órgano de gobierno. Las investigaciones han demostrado el valor agregado de estos en las juntas directivas. Por ejemplo, Black y Kim (2012) analizan el caso de Corea del Sur y encuentran que una empresa con el 50 % de directores externos alcanza un incremento en el valor de mercado del 8 % y que contar con más del 50 % de miembros externos genera un incremento adicional del 6 %. Según Trujillo *et al.* (2015), los directores externos garantizan la supervisión de la alta gerencia por parte de la junta y fungen como árbitros en decisiones cruciales como la selección, compensación, evaluación y despido de quienes conforman la alta dirección.

Otros aspectos relevantes para el buen funcionamiento de las juntas están precisamente relacionados con su operación. La CCMA estableció un plan de capacitación para sus miembros de Junta Directiva y para quienes fungen como miembros de las juntas de las entidades en su representación. De igual forma, convoca dos reuniones anuales con los delegados para alinear criterios con el propósito y objetivos estratégicos de la CCMA. Por otra parte, los lineamientos sugieren la remoción de miembros por baja asistencia y recomiendan evaluar cada junta

como órgano colectivo y a cada uno de sus miembros con una periodicidad anual. Lo anterior forma parte en la actualidad de la mayoría de códigos de buen gobierno, incluido el de la SFIN (2014). Además, se establece la importancia de adoptar reglamentos de funcionamiento para las juntas directivas de la CCMA y de las vinculadas.

Según Guzmán y Trujillo (2016), los reglamentos de juntas directivas deben incorporar por lo menos lo siguiente:

... la descripción de los tipos de reuniones, el lugar en que se deben desarrollar, el número de reuniones o cronograma anual, los medios para realizar la convocatoria y, de manera especial, el contenido mínimo que debe tener cada convocatoria. Con respecto a las reuniones se sugiere establecer reglas concernientes al quorum necesario para la toma de decisiones; disposiciones sobre la asistencia de los participantes, el orden del día y los lineamientos generales de lo que debe incluir la agenda; los roles específicos durante el desarrollo de las reuniones; los procedimientos para dar por terminada la reunión y los concernientes a la elaboración y validación del contenido de las actas. Además, en aras del buen funcionamiento de este órgano de gobierno, se sugiere especificar claramente las funciones y responsabilidades para el presidente y el secretario de la junta directiva.

El reglamento igualmente representa un mecanismo que permite establecer la calidad, la responsabilidad, las inhabilidades y las incompatibilidades de los directores o miembros de junta, en conjunto con los criterios de selección, los esquemas de remuneración, los principios de actuación y las sanciones en caso de incumplimiento de lo estipulado por el documento en relación con los deberes y responsabilidades de los directores.

Otras disposiciones adicionales a tener en cuenta corresponden a la composición de la junta directiva, por ejemplo, a través del establecimiento de un mínimo de miembros independientes y de una definición clara de su independencia; de las disposiciones referentes a la evaluación de la junta directiva; del procedimiento de inducción para los nuevos directivos, y de la información acerca de los comités que se establecen en el seno de este órgano de gobierno, y que constituyen una extensión del mismo, así como su composición, descripción y reglamento. Por último, es recomendable establecer pautas sobre la responsabilidad de la junta directiva con respecto a la política implementada para identificar y administrar las operaciones con partes relacionadas (TPR), así como respecto de la política de divulgación de información de la empresa, el proceso y responsabilidad de la junta directiva en la toma de

decisiones estratégicas, la contratación de asesores externos y la comunicación de tales decisiones (2016, pp. 80-81).

Los lineamientos de la CCMA contemplan la importancia del reglamento de las juntas y sugieren un contenido mínimo que incorpora la mayoría de sugerencias de Guzmán y Trujillo (2016).

4.4.3 Ambiente de control

De acuerdo con SFIN (2014), la arquitectura de control incluye el ambiente de control, gestión de riesgos, sistemas de control interno, cumplimiento, información y comunicación y supervisión. Diferentes autores resaltan la importancia de la arquitectura de control, un aspecto que parece obvio en la teoría, pero que en la práctica es frecuentemente descuidado. Por ejemplo, Lundqvist (2015) resalta la importancia de la gestión adecuada de los riesgos en una organización. Para este autor, dicha gestión es un proceso que implica identificación, medición, supervisión y reporte de los riesgos en el ámbito organizacional. Además, el gobierno de estos implica la dirección y control del sistema de gestión de riesgos. Por lo tanto, una visión holística de prevención implica gestionar y gobernar los principales riesgos a los que se expone una organización, lo que incluye, a su vez, desarrollar una cultura de prevención.

La CCMA utiliza el *Código de conducta* como una herramienta fundamental

en la creación de una cultura de control. Además, presenta políticas claras sobre la arquitectura de control en general al hacer responsable a la Junta Directiva del desarrollo y mantenimiento de un sistema de control interno sólido, designar un responsable de la función de control interno y alentar el desarrollo de una política de administración de riesgos. Algunos autores consideran que el nombramiento de un ejecutivo encargado de la administración del riesgo y del control interno señala un proceso de madurez de la empresa (Beasley *et al.*, 2008; Aebi *et al.*, 2012).

Otro aspecto fundamental en la arquitectura de control de la CCMA está en el establecimiento de un Comité Permanente de Auditoría en el seno de la Junta Directiva encargado de apoyarla en lo relacionado con el control interno, la gestión de riesgos, el relacionamiento con el control externo o revisor fiscal y la supervisión del cumplimiento de las normas de reporte de información financiera. Choi *et al.* (2014) encuentran mejores niveles de desempeño en las organizaciones que cuentan con comités de auditoría y demuestran, igualmente, la importancia de la independencia de estos comités y de la educación financiera y la experiencia en esta área de los miembros que los conforman. De igual manera, Cai *et al.* (2015) estudian los efectos de tener un comité de auditoría en empresas chinas, las cuales operan en un entorno institucional débil, y encuentran que puede mitigar los problemas

derivados del comportamiento oportunista y negligente de los empleados, y generar valor al complementar las provisiones legales.

Finalmente, es importante resaltar el compromiso de la CCMA con el fortalecimiento de la arquitectura de control al definir como imprescindible la revisoría fiscal, que representa un proceso de auditoría externo que hace más robusto el ambiente de control. El nombramiento y rotación periódica de este actor son fundamentales y siguen los lineamientos establecidos por SFIN (2014). Fan y Wong (2005) analizan el papel de los auditores externos, específicamente cuando una de las cinco firmas de auditoría más grandes en el mundo realiza el proceso, y encuentran que el valor de mercado de las empresas mejora cuando el ambiente de control se complementa con este tipo de acompañamientos. Lo anterior implica que la reputación de las organizaciones incrementa y que la percepción de potenciales problemas por mal uso de los recursos financieros se reduce.

En una investigación en curso del Centro de Estudios de Gobierno Corporativo del CESA sobre el Gobierno Corporativo en las organizaciones sociales, entidades sin ánimo de lucro, se hace evidente que la arquitectura de control representa una debilidad muy común en aquellas por su bajo nivel de desarrollo. El esfuerzo de la CCMA por fortalecer su ambiente de control y el de las entidades vinculadas constituye una labor digna de ser resaltada.

4.4.4 Información y transparencia

La revelación de información y la transparencia organizacional representan otro pilar fundamental de las prácticas de Gobierno Corporativo. Por ejemplo, la OCDE (2016) afirma que el sistema de Gobierno Corporativo debe asegurar la revelación precisa y oportuna de los aspectos materiales de la organización, incluyendo su situación financiera, desempeño y temas de Gobierno Corporativo. Para la OCDE, la revelación debe incluir información financiera y resultados operativos; información no financiera como políticas relacionadas con la ética en los negocios, relación con el entorno, aspectos sociales y derechos humanos; la remuneración de los miembros de junta y ejecutivos clave; la información detallada de los miembros de junta sobre una base individual en relación con el nivel de educación, experiencia, proceso de selección, posiciones en otras juntas directivas, estatus de independencia, entre otros; transacciones con partes relacionadas y la revelación de su naturaleza, cantidad y periodicidad; factores de riesgo previsible; aspectos relacionados con empleados y otros grupos de interés; y, especialmente, información relacionada con el Gobierno Corporativo de la organización.

De acuerdo con Trujillo y Guzmán (2015), reducir la opacidad empresarial a través de prácticas de revelación de información y transparencia limita

la posibilidad de fraude ocupacional. Es decir, se reduce la posibilidad de reportar información financiera incorrecta que lleve a decisiones poco acertadas de los grupos de interés. Estos autores agregan que la revelación reduce las asimetrías de información entre los diferentes grupos de interés, alentando así relaciones basadas en la confianza y facilitando la consolidación de la organización en el largo plazo.

Se resalta el compromiso de la CCMA de informar y requerir que sus entidades vinculadas informen a sus grupos de interés los componentes esenciales de su Gobierno Corporativo; esto incluye una descripción de quién es la CCMA y sus entidades vinculadas; si estas son controladas o no y su estructura de propiedad; quiénes son sus administradores y desde cuándo; cuáles son las relaciones y potenciales conflictos intrarred; los resultados de la gestión, los resultados financieros y no financieros más relevantes, así como otros asuntos que se enmarcan en la publicación anual del *Informe de Gobierno Corporativo consolidado* de la CCMA. Además de lo anterior, esta adoptó una política de revelación de información que aclara quién es el responsable del suministro y consolidación de la misma, de la elaboración de informes y de la atención de requerimientos de terceros; la información que se debe revelar y los mecanismos y periodicidad de su revelación; y quiénes son los voceros autorizados de la entidad para entregar información, entre otros.

De acuerdo con Michelon y Parbone-tti (2012), las buenas prácticas de Gobierno Corporativo y la revelación de información sobre aspectos relacionados con la sostenibilidad pueden verse como mecanismos complementarios de legitimidad que las organizaciones utilizan para dialogar con sus grupos de interés. Debido a que las prácticas de revelación emanan de las juntas, estos autores aseguran que constituyen una señal del funcionamiento del sistema de Gobierno Corporativo. En general, y partiendo del trabajo de Spence (1974), la revelación de información representa una señal de compromiso con el buen gobierno y permite una interacción más fluida y transparente con los diferentes grupos de interés.

4.5 Comentario de cierre

Para el lector dedicado será evidente al terminar este capítulo que la CCMA es un ejemplo de compromiso con el buen gobierno digno de resaltar. Puede considerarse como una

cámara de comercio pionera en la reflexión profunda sobre los modelos de Gobierno Corporativo, que solo es posible con un compromiso real de la Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva. Lo anterior genera legitimidad para la CCMA en su región y, de paso, sostenibilidad y capacidad de despliegue estratégico. Sin embargo, no se limita a fortalecerse internamente, sino que además representa un ejemplo y marca un liderazgo entre sus entidades vinculadas al jalonar la adopción de buenas prácticas en este grupo de organizaciones. Por la importancia que esto representa para la región y el paradigma que constituye para las cámaras de comercio en Colombia, el siguiente capítulo demuestra el efecto ancla de la CCMA a través de la metodología de estudio de caso y la revisión de tres experiencias específicas de entidades vinculadas. Estas entidades se han comprometido con el buen gobierno y presentan avances que merecen ser discutidos y conocidos.

5.

Efecto ancla:

Impacto del Modelo
de Gobierno Corporativo
de la **CCMA**
en las entidades vinculadas

5. EFECTO ANCLA: IMPACTO DEL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA CCMA EN LAS ENTIDADES VINCULADAS

5.1 Generalidades

Como se mencionó en el capítulo anterior, uno de los propósitos de la Cámara al establecer y definir los lineamientos de su Modelo de Gobierno Corporativo está en la implementación y puesta en marcha de buenas prácticas en materia de gobernabilidad en las entidades vinculadas, donde participa como accionista o corporado, y para las cuales la CCMA constituye un referente. Es decir, busca realizar una transferencia de buenas prácticas a estas entidades. Lo anterior pretende gestionar la articulación de esas entidades y otros grupos de interés con la CCMA a través de la propuesta de políticas, lineamientos, guías o protocolos que orienten dicho relacionamiento y lo

complementen, donde sea el caso, bajo una óptica de Gobierno Corporativo y de administración de riesgos de la organización.

La transferencia de prácticas de Gobierno Corporativo ha sido estudiada en diferentes contextos, como grupos empresariales, empresas con participación mayoritaria en otras compañías, transacciones estratégicas como fusiones y adquisiciones, y transferencia interfirmas (Bris, Brisley y Cabolis, 2008; Wang y Tanaka, 2011; Dai, Dharwadkar, Shi y Zhang, 2017). Por ejemplo, Bris *et al.* (2008) señalan que las fusiones de compañías provenientes de distintos países configuran un escenario que les permite a las empresas mejorar sus prácticas de gobierno y gestión. Esto

sucede porque las empresas objetivo de la fusión generalmente importan los sistemas de Gobierno Corporativo de la empresa adquiriente, lo que redundará en beneficios para los grupos de interés de las dos empresas.

Dentro de las prácticas que se adoptan en estas operaciones se encuentran los estándares contables, prácticas de revelación de información y estructuras de gobierno de las empresas adquirientes. Bris y colaboradores analizan cómo la transferencia de las prácticas de Gobierno Corporativo genera beneficios en la industria por un efecto *spillover*. En la medida en que una empresa objetivo conciba el Gobierno Corporativo como un insumo de producción, fortalecerá sus prácticas empresariales y, en consecuencia, alcanzará un mayor nivel de competitividad. Las empresas competidoras adoptan las prácticas que evidencian apropiadas para mejorar su competitividad. En general, lo que sugieren los autores es que el cumplimiento de normas sobre Gobierno Corporativo por parte de un grupo de empresas establece unas reglas de juego comunes y un marco de actuación conjunto, todo lo cual se traduce en un isomorfismo organizacional respecto a las buenas prácticas.

Wang y Tanaka (2011) realizan un análisis de la adopción de prácticas organizacionales y de gobierno entre las empresas en la industria automotriz de China y señalan que las configuraciones institucionales del país, las condiciones de mercado y el aprendizaje

generado entre compañías explican la evolución natural de las prácticas de gobierno del sector.

La discusión alrededor de la transferencia de prácticas de gobierno en grupos económicos ha sido objeto de estudio en la última década. Un grupo económico es un conjunto de empresas independientes que se encuentran bajo el control de un accionista controlante, quien posee derechos sobre el capital y derechos a voto de manera mayoritaria (Bebchuk, Kraakman y Triantis, 2000). Chang y Chen (2015) analizan el rol de los auditores externos dentro de la arquitectura de control en el gobierno de los grupos económicos tailandeses. Los autores encuentran que el proceso de selección de las firmas de auditoría en las empresas pertenecientes a un grupo económico generalmente concentra la escogencia en un conjunto pequeño de empresas auditoras de alta reputación, las cuales prestan sus servicios a varias compañías del grupo. Esto permite un mayor entendimiento de las transacciones con partes relacionadas entre firmas, mayor información para la firma auditora y mejoras en el proceso de auditoría para las empresas del grupo.

Dai, Dharwadkar, Shi y Zhang (2017) estudian la transferencia de estándares de Gobierno Corporativo en adquisiciones de empresas por parte de bloques de accionistas controlantes en 42 países durante el periodo 1900-2008. Los autores resaltan que bloques de

accionistas bien gobernados se caracterizan por contar con estatutos corporativos rigurosos, estructuras de juntas directivas efectivas e intereses alineados entre gerentes y accionistas. Por lo anterior, estos bloques controlantes pueden introducir mecanismos de supervisión en las empresas adquiridas, reduciendo así los costos derivados de los problemas de agencia e incrementando la riqueza para sus accionistas. Uno de los aspectos claves derivados de este estudio se relaciona con los condicionantes que facilitan la transferencia del Gobierno Corporativo entre este tipo de empresas, como lo son los mecanismos de supervisión, compartir la localización geográfica o pertenecer a la misma industria, entre otros.

Los estudios anteriores evidencian que efectivamente la transferencia de estándares de Gobierno Corporativo entre empresas que forman parte de un mismo entramado es posible, pero requiere la consideración de aspectos claves de relacionamiento entre las organizaciones y con su entorno de operación. A través del modelo de la CCMA se busca gestionar las tensiones que puedan emerger entre la organización y sus grupos de interés, incluyendo la protección de quienes, aun siendo terceros respecto de la CCMA, se ven impactados de alguna manera por el quehacer de la misma. La CCMA hace explícito su Modelo de Gobierno para fijar una postura corporativa que regule la participación y el relacionamiento de dichos grupos de interés en el desarrollo de su operación.

Para lograr lo anterior de la manera más efectiva posible, es necesario contar con buenas prácticas de Gobierno Corporativo en las entidades vinculadas, lo que facilita un relacionamiento adecuado entre las organizaciones que pertenecen a una misma red. El diagnóstico realizado por la CCMA para este grupo de entidades se convirtió en un punto de partida que permitió evidenciar que si bien varias organizaciones de la red contaban con documentos que regulaban algunos aspectos, carecían de procesos, procedimientos y herramientas de coordinación, entre otros mecanismos de gobierno, que funcionaran de manera efectiva. Lo anterior ratificó la necesidad de procurar la transferencia de buenas prácticas de Gobierno Corporativo a esas entidades. Antioquia Presente y Creame forman parte de las organizaciones que decidieron repensar su Modelo de Gobierno Corporativo e iniciaron un proceso de acompañamiento con el apoyo de la CCMA para la adopción de buenas prácticas. Por otra parte, el Fondo de Garantías (FGA) ha venido transformando su sistema de Gobierno Corporativo siguiendo los lineamientos de la CCMA como accionista mayoritario. Estos casos se discuten a continuación y se resaltan las bondades de llevar a cabo estos procesos de transformación organizacional.

Antes de entrar a analizar en detalle cada uno de estos casos, es valioso mencionar que lo que pretende la CCMA es generar un “efecto ancla”

entre las entidades vinculadas. El efecto ancla ha sido estudiado por psicólogos al analizar el comportamiento humano y los primeros en mencionarlo fueron Tversky y Kahneman (1974). Este representa un prejuicio generado por un conocimiento previo y es fruto de la tendencia de los seres humanos a darle mayor relevancia a la información previa que se tiene sobre un aspecto objeto de decisión. Lo anterior cobra aún más relevancia cuando la toma de decisiones se realiza bajo cierto grado de incertidumbre o con base en información no tan clara y contundente.

Furnham y Boo (2011) analizan el efecto ancla en el campo socioeconómico y demuestran que es generalizado y que tiene implicaciones en todos los procesos de toma de decisiones. Estos autores aseguran que el efecto ancla es un fenómeno ubicuo en el juicio humano en decisiones relacionadas con conocimiento general, estimación de probabilidades, juicios legales, decisiones de valoración y de compra, elaboración de pronósticos y negociación, entre otros. El “ancla” sirve como una referencia para las personas en el proceso de toma de decisiones. Aunque regularmente el ancla se asume como un valor numérico, también es posible que cualquier aspecto que tenga información relevante para la toma de decisiones genere dicho efecto. Así, las prácticas de Gobierno Corporativo adoptadas y validadas a través del Modelo de Gobierno Corporativo de la CCMA

se pueden convertir en un referente que inflencie la toma de decisiones de las entidades vinculadas respecto a sus propios modelos. Esto se hace evidente en los casos de la Corporación Antioquia Presente, Creame y el Fondo de Garantías (FGA), discutidos a continuación.

5.2 Metodología y descripción de los casos

5.2.1 Aspectos metodológicos

Con el propósito de hacer explícito el efecto ancla que genera la CCMA y el compromiso de las entidades vinculadas en relación con el proceso de adopción de prácticas de Gobierno Corporativo, se define un ejercicio metodológico orientado a sustentar el proceso de transferencia e implementación hacia dos entidades que forman parte de la red de la CCMA. Se definieron como unidad de análisis dos casos de estudio que constituyen un hito en Antioquia por el quehacer que han elegido y por la legitimidad con la que cuentan en el sector empresarial. Lo anterior les demanda repensar el camino sobre unas mejores prácticas organizacionales que les permitan ser sostenibles en el tiempo.

Tomando como aproximación empírica el estudio de caso, Mintzberg (1979) señala que con esta metodología se busca indagar sobre las organizaciones con un objetivo bien definido a través de la recolección de diversas tipologías de datos de manera sistemática,

independientemente del tamaño de la muestra y del interés de la investigación. Posteriormente, Eisenhardt (1989) resalta esta metodología como una estrategia de investigación que se enfoca en el entendimiento de las dinámicas existentes dentro de un marco de análisis específico. Los estudios de caso generalmente combinan diversos métodos de recolección de información como archivos, entrevistas, encuestas y observaciones, entre otros, y la evidencia puede sustentarse tanto en enfoques cualitativos como cuantitativos.

Bajo la óptica de los estudios de caso se puede aportar al debate teórico usando la realidad empírica en conexión con la revisión de las diferentes contribuciones realizadas a la literatura (Yin, 2003; Eisenhardt, 1989). Es importante señalar que en dicha metodología y en este estudio no se busca proveer ninguna prueba. El propósito aquí es validar ideas conceptualmente a través de los casos analizados.

Esto supone para el ejercicio realizado por la Cámara un enfoque cualitativo que busca investigar aspectos vivenciados por las entidades vinculadas en relación con la adopción de prácticas de Gobierno Corporativo. Esta exploración se construye sobre datos primarios y secundarios, principalmente provenientes de entrevistas semiestructuradas a profundidad con los directivos de cada organización para capturar percepciones y experiencias relacionadas con el propósito de análisis, así como

con los equipos de consultores que acompañaron el proceso.

Para Seierstad (2016), a través del proceso de entrevistas se alcanza un enfoque reflexivo y flexible que permite abordar las principales temáticas objeto de estudio de una manera más directa. En línea con otros estudios que abordan un enfoque cualitativo (Doldor, Anderson y Vinnicombe, 2013; Warren y Brewis, 2004), es importante señalar que antes de buscar hallazgos generalizables, lo que se pretende es explorar narrativas, experiencias, puntos de vista y racionalidades que provienen de individuos con alta experiencia en la organización analizada y que, por ende, constituyen una fuente de información valiosa y cierta. En los siguientes tres apartados se describen las entidades que son objeto de análisis bajo la metodología de estudio de caso.

5.2.2 Corporación Antioquia Presente

Los orígenes de la Corporación Antioquia Presente, de ahora en adelante Antioquia Presente, se remontan al año 1983, cuando, luego del terremoto de Popayán, un grupo de líderes de asociaciones gremiales decidieron aunar esfuerzos para apoyar a los afectados por la tragedia y canalizar las ayudas y recursos enviados desde diferentes sitios del departamento. Según el acta de constitución de la entidad, el 5 de abril de 1983, bajo el liderazgo del gobernador de Antioquia Nicanor

Restrepo Santamaría, se reunieron 16 gremios²⁶ para firmar la creación de una corporación sin ánimo de lucro: Corporación Antioquia por el Cauca, orientada a canalizar todos los recursos obtenidos y por obtener, y a aunar los esfuerzos de todos los antioqueños para la reconstrucción de uno de los pueblos del departamento del Cauca. Después de llegar al acuerdo de voluntades para constituir la corporación en el año 1983, se estableció la necesidad de definir los estatutos y la estructura de gobierno inicial para el ejercicio del propósito. Se conformó un Consejo Directivo compuesto por cinco miembros con sus respectivos suplentes y se delegó la función de dirección en un director ejecutivo.

Dentro del objeto social de la corporación definido en el certificado de existencia y representación legal se señalan las labores relacionadas con la ejecución de proyectos de reasentamiento de la población derivados de desastres naturales, riesgo geológico o social, obras de desarrollo, planes de renovación urbana y desplazamientos poblacionales mediante la implementación de programas físicos, psicosociales, ambientales y económicos que demanden las comunidades afectadas. De manera adicional, la corporación puede prestar y exportar servicios de asesoría, interventoría y gestión socioambiental a entidades

públicas y privadas relacionadas con el ejercicio de su actividad. Para llevar a cabo su propósito ha conformado redes de socios de diversos sectores para aunar esfuerzos. En la actualidad, Antioquia Presente tiene 47 socios, entre los que se encuentran gremios del sector productivo, privado, sector social, academia y Estado.

5.2.3 Corporación Creame²⁷

Creame es una incubadora de empresas fundada en Medellín en el año 1996 por 29 instituciones vinculadas al sector académico, gobierno y empresa, con el propósito de impulsar la actividad de emprendimiento en la región y en el país. Dicha orientación le ha permitido convertirse en referente nacional e internacional en el desarrollo y creación de capacidad empresarial.

Uno de los hitos lo constituye el hecho de ser un actor clave en el tema de gestión y transferencia de conocimiento en la materia. En el año 1997, Creame definió un modelo de incubación pionero en Colombia, el cual ha sido trasladado a varias instituciones regionales e internacionales. Asimismo, ha transferido su modelo económico y empresarial a nueve países de Latinoamérica con el aval de organismos multilaterales como el CAF, el BID y la Agencia de Cooperación Técnica Alemana (GTZ). Los procesos de

26 Proantioquia, Camacol, Cámara de Comercio de Medellín, ANDI, Lonja de Propiedad Raíz, Bolsa de Medellín, Augura, ADA, Sociedad Colombiana de Arquitectos, Amigos 80, SAI, Acopi, Fedegán, Fedemetal, Instituto Colombiano de Productores de Cemento y Fenalco.

27 La descripción realizada de la corporación está basada en la información publicada en su sitio web.

gestión del conocimiento también han estado orientados a transferencias de orden metodológico; muestra de ello es la metodología para el desarrollo de proyectos de emprendimiento con énfasis ambiental.

En sus más de 20 años de funcionamiento, Creame ha sido un actor clave en la generación de política pública alrededor del emprendimiento. En el año 2004, la corporación alentó la política regional de emprendimiento y en el 2006 formó parte del equipo que impulsó la Ley 1014, sobre fomento al emprendimiento a través de incentivos y beneficios a los emprendedores desde el punto de vista organizacional y fiscal.

Es importante resaltar que dentro de los objetivos de Creame está la creación de capacidad en cada uno de los actores claves dentro del ecosistema del emprendimiento. Lo anterior se evidencia en las cátedras de emprendimiento y empresarismo implementadas en instituciones educativas teniendo en cuenta diferentes niveles de formación y buscando que este ejercicio sea abordado desde los programas académicos y entendido de manera rigurosa por aquellos que deciden emprender. Así ha llegado a más de 78 instituciones de educación superior, el SENA, el CAF y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Además, se han construido redes y alianzas de trabajo con entidades

impulsoras del emprendimiento como cajas de compensación, cámaras de comercio y empresas privadas.

5.2.4 Fondo de Garantías (FGA)²⁸

Para hacer una reseña del Fondo de Garantías (FGA) es necesario primero abordar parte de la historia del Fondo Nacional de Garantías (FNG). El FNG es una entidad de capital mixto que, por lo tanto, cuenta con capital provisto por el Estado colombiano y por el sector privado. Fue fundado en 1982 con el objetivo de mejorar el acceso al crédito por parte de las empresas pequeñas y medianas (pymes) por medio del otorgamiento de garantías a través de las cuales el fondo funge como garante de las obligaciones financieras adquiridas en caso de incumplimiento. Inicialmente se concentró en pymes del sector manufacturero, pero posteriormente, y en especial a partir de 1992, amplió su cobertura a otros sectores económicos. El crecimiento del FNG llevó a que durante la década de los 90 se implementaran estrategias de descentralización de los servicios fomentando la conformación de fondos regionales de garantías (FRG) con la participación de accionistas del sector privado local. En el año 2000 los FRG se convirtieron en agentes comerciales del FNG.

El FGA nació en este contexto y con un fin similar. Comenzó operaciones en 1997 como agente comercial del

²⁸ La descripción realizada del FGA está basada en la información publicada en su sitio web y en el del FNG.

FNG para facilitar el acceso a las empresas micro, pequeñas y medianas. En 1998 desarrollaron una línea para fungir como garantes frente a necesidades de crédito de consumo. En el año 2012, el FGA decidió invertir en FGI Garantías Inmobiliarias, empresa dedicada a facilitar y agilizar procesos de arrendamiento de inmuebles a través de finanza inmobiliaria. En el año 2014 invirtió en Capitalia Colombia, que, entre otras actividades, administra redes de ángeles inversionistas y fondos de inversión colectiva y de capital de riesgo. Además, en el año 2015 expandió su operación e inauguró su propia sede en Bogotá. El FGA cuenta entre sus accionistas con la CCMA, la Alcaldía de Medellín, el FNG, CFA Cooperativa Financiera, Microempresas de Colombia y Confiar.

En la actualidad ofrece productos para personas naturales, empresarios e intermediarios de crédito. Para personas naturales ofrece garantías para diferentes tipos de préstamos, entre ellos, los créditos educativos. Por otra parte, a los intermediarios financieros se les ofrecen garantías para sus clientes. Las garantías son especialmente dirigidas a mipymes gracias a su función como agente comercial del FNG para Antioquia y Chocó.

5.3 Antioquia Presente: Gobierno Corporativo y sucesión gerencial

Como se mencionó, Antioquia Presente es una entidad con más de 35

años de experiencia, constituida como una corporación sin ánimo de lucro para hacer evidente la solidaridad del pueblo antioqueño. De acuerdo con Margarita Restrepo, su directora ejecutiva, Antioquia Presente ha estado en todos los desastres relevantes del país. Margarita lleva vinculada 24 años a la corporación, es trabajadora social de la Universidad Pontificia Bolivariana con especialización en Relaciones Industriales de la Universidad EAFIT, y también realizó el programa de Alta Gerencia en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. En la entrevista a profundidad realizada a Margarita Restrepo y Gloria García, esta última directora administrativa de la corporación, se hacen evidentes diferentes motivaciones para la reflexión y rediseño del Modelo de Gobierno Corporativo de la entidad.

Primero, un par de años atrás la Corporación Antioquia Presente decidió hacer un ejercicio de planeación estratégica que fue acompañado por una organización experta en el tema, Compartamos con Colombia, dedicada a generar y fortalecer capacidades en organizaciones sin ánimo de lucro con un alto potencial de impacto, con el fin de producir cambios sociales significativos. Dentro de las conclusiones derivadas del ejercicio de planeación estratégica surgió la necesidad de fortalecer el Modelo de Gobierno Corporativo. Segundo, la invitación de la CCMA a fortalecer las prácticas de Gobierno Corporativo de Antioquia

Presente llegó en el momento oportuno, luego del diagnóstico realizado por Compartamos con Colombia. Y tercero, la directora ejecutiva ha tomado la decisión de retirarse y desea dejar la corporación lo más organizada posible para que el cambio de dirección no afecte su sostenibilidad.

Estas tres motivaciones llevaron a la Asamblea de la Corporación a nombrar una comisión para trabajar en el fortalecimiento y rediseño del sistema de Gobierno Corporativo. La comisión quedó conformada por la directora ejecutiva, la coordinadora jurídica y tres miembros de la Junta Directiva de Antioquia Presente, así como por dos asesores de la CCMA. En este punto es necesario mencionar que la CCMA estableció un programa de apoyo a las entidades vinculadas a través del cual subsidia proyectos de consultoría para apoyar el trabajo de evaluación y rediseño de las prácticas de Gobierno Corporativo en estas entidades.

Si bien, como ya se dijo, el equipo directamente responsable de la intervención está conformado por dos consultores de la CCMA, en realidad participaron cuatro personas: Diana Domínguez, como jefe de Gobierno Corporativo de la Cámara, abogada, especialista en Derecho Financiero y de los Negocios, y con un título de MBA; Camilo Andrés González, abogado, especialista en Finanzas y consultor con más de 20 años de experiencia; Carolina Zapata Bustamante, consultora en gobierno corporativo de la CCMA y

especialista en Gerencia de *Marketing*; y Sandra Milena Ávila, profesional de Gobierno Corporativo de la Cámara, administradora de empresas y máster en Administración de Empresas con énfasis en Dirección de Proyectos. Todos los miembros del equipo cuentan con experiencia en acompañamiento en temas de Gobierno Corporativo.

Desde el punto de vista del equipo de la CCMA, el proceso de acompañamiento a Antioquia Presente empezó con la lectura de documentos con los que contaba la corporación, y una vez manifestada la voluntad de efectuar el proceso, continuó con las entrevistas a profundidad y la elaboración de un diagnóstico. A partir de entonces se conformó la comisión de trabajo, que se encargó de construir el *Código de buen gobierno* y el reglamento de la Junta Directiva, hizo validaciones intermedias con esta y presentó los resultados a la Asamblea.

La estructura de gobierno de Antioquia Presente incluye como sus principales órganos a la Asamblea de Corporados y al Consejo Directivo. Para los dos se generaron recomendaciones que llevaron a la adopción de buenas prácticas. Respecto a la Asamblea, este órgano está conformado por 42 entidades, específicamente nueve gremios, nueve empresas, tres asociaciones profesionales, 14 fundaciones y organizaciones sociales, dos universidades, dos cajas de compensación, dos centrales obreras y una persona natural.

De acuerdo con Bradford *et al.* (2018), las asambleas de fundadores o miembros en las organizaciones sin ánimo de lucro son fundamentales en las estructuras de gobierno. Según estos autores, estas se convierten en una fuente de rendición de cuentas que permite a los miembros de las juntas o consejos directivos y al equipo de alta gerencia informar respecto al logro de resultados y los principales desafíos y riesgos a los que se enfrenta la organización. Las asambleas con funciones claras generan, entonces, un mejor balance de poderes. Lo anterior es relevante porque, dada la ausencia de accionistas en organizaciones sin ánimo de lucro, las juntas directivas naturalmente concentran un poder importante en la toma de decisiones y pueden usarlo para extraer beneficios y rentas, o hacer un mal uso de los recursos si no hay un control adecuado.

Según Bradford *et al.* (2018), los miembros de las asambleas hacen contrapeso al poder de las juntas directivas y representan a los fundadores y a la sociedad en general. Las asambleas deben, entonces, preservar los objetivos fundacionales de las organizaciones sin ánimo de lucro y sus activos y excedentes financieros, en caso de presentarse. Por lo tanto, de acuerdo con Bradford *et al.* (2018), los miembros de las asambleas deben recibir información relevante de manera oportuna y constante, ejercer el derecho a voto en las reuniones ordinarias y extraordinarias, elegir y remover los miembros de las juntas directivas, y aprobar

reformas a los estatutos y transacciones relevantes desde el punto de vista financiero y que afecten los activos. Además, deben contar con mecanismos para facilitar la rendición de cuentas de las juntas, como la evaluación del desempeño colectivo de este órgano de gobierno y del desempeño individual de sus miembros. Finalmente, las asambleas deben garantizar un ambiente de control robusto a través de la elección de revisores fiscales.

El fortalecimiento de la Asamblea de Corporados se hace evidente en Antioquia Presente porque durante el proceso de acompañamiento y rediseño del Modelo de Gobierno Corporativo se clarificaron los tipos de miembros, sus alcances, derechos y obligaciones, así como los criterios bajo los cuales se pierde su calidad. Igualmente, se dejaron claros los momentos en los que se limitan los derechos, la manera como se reciben aportes y los mecanismos de participación en los órganos de decisión. Además, aunque la corporación siempre ha contado con revisoría fiscal, se delimitaron tiempos de elección y permanencia en esta (un máximo de dos reelecciones) y se hizo explícita la potestad e injerencia de la Asamblea en el proceso de designación del responsable de esta función de control.

Respecto a la Junta Directiva, durante el proceso de acompañamiento se implementaron cambios de forma y de fondo. El cambio más notorio de forma fue su nombre a Consejo Directivo. Los cambios fundamentales se describen

a continuación. Su composición era de nueve miembros principales y nueve suplentes. Además, a algunas reuniones asistían tanto los unos como los otros, lo que significaba 18 integrantes. Por otra parte, los estatutos antiguos contemplaban dos reuniones al año, lo que hacía que su participación en la toma de decisiones no fuera protagónica.

En la actualidad, el Consejo Directivo de Antioquia Presente está conformado por siete miembros, todos principales y sin asignación de suplentes. Las reuniones se llevan a cabo seis veces al año con el apoyo de un Comité Financiero, que forma parte del Consejo Directivo y que se reúne con una periodicidad mensual. Se fijaron periodos de dos años para los miembros del Consejo Directivo, con posibilidad de ser reelegidos por tres periodos consecutivos, lo que limita la permanencia en estas posiciones a un máximo de ocho años. De igual manera, se deben reelegir tres de los siete miembros en cada periodo con el fin de generar continuidad en los procesos y mejor flujo de información. Se determinó el perfil de los miembros de este órgano, que incluye, entre otros aspectos, un mínimo de 10 años de experiencia profesional y experiencia en juntas directivas. Finalmente, se estableció la necesidad de realizar un proceso de evaluación del Consejo Directivo a través de la autoevaluación de cada uno de sus miembros.

Todos estos cambios están relacionados con aspectos fundamentales para

el funcionamiento adecuado de este órgano de gobierno. Por ejemplo, los lineamientos y principios de buenas prácticas sugieren la eliminación de los suplentes en las juntas directivas por dos razones. Primero, porque los miembros se escogen por su perfil, experiencia y capacidad de aporte a la organización. Sus características, experiencia y criterio son inherentes al individuo y no pueden delegarse o esperar que un suplente actúe o contribuya de igual manera. Segundo, el compromiso de un miembro se hace evidente, entre otras, en la asistencia recurrente y disciplinada a las reuniones. Por lo tanto, si el miembro principal siempre asiste o se ausenta de manera excepcional, contar con un suplente no tiene sentido. Y como es complejo mantener a estos miembros informados de la dinámica de las discusiones que se generan en el seno del Consejo Directivo, así que no pueden suplir al principal de manera efectiva.

Uno de los referentes más relevantes en Colombia respecto a buenas prácticas de gobierno es, como ya se dijo, el Código País, promulgado por la Superintendencia Financiera en el año 2007 y actualizado en el 2014. Este código ha servido de referente en el ámbito nacional para diferentes sectores como el de salud y el solidario, entre otros. En las recomendaciones de mejores prácticas consagradas en la ya citada Circular Externa 028 de 2014, se sugiere a las juntas directivas eliminar las suplencias. Así que Antioquia Presente actúa en concordancia con lo que se les

sugiere a las empresas emisores de valores, de las que se espera mayor nivel de rendición de cuentas.

Otro tema fundamental es el tamaño del Consejo Directivo para facilitar el proceso de toma de decisiones. De acuerdo con Trujillo *et al.* (2015), estudios previos señalan que el tamaño de las juntas, e incluso un mayor número de directores externos, incrementa sus problemas de coordinación y comunicación, y acentúa la existencia de asimetrías de información. Además, investigaciones sobre la toma de decisiones en grupos de trabajo sugieren que uno numeroso toma más tiempo en alcanzar consenso. Boone *et al.* (2007) y Coles *et al.* (2008) demuestran empíricamente que las juntas de gran tamaño tienen sentido en organizaciones grandes y complejas; por ejemplo, multinacionales o empresas con diferentes unidades de negocio o empresas en sectores de rápido cambio y adaptabilidad, como el de tecnología, donde el desarrollo efectivo de las funciones de las juntas requieren un órgano robusto, conformado por un número amplio de participantes, distribuidos en diferentes comités de trabajo constituidos en el seno de este órgano de gobierno. Por lo tanto, en el caso de Antioquia Presente, un Consejo Directivo de siete miembros con un Comité Financiero obedece a la complejidad y necesidades de la entidad, y facilita el proceso de toma de decisiones y el funcionamiento efectivo del órgano de gobierno.

Otro aspecto fundamental está en delimitar y clarificar el papel y alcance del Comité Financiero. De acuerdo con Margarita Restrepo, antes del ejercicio de rediseño del Modelo de Gobierno Corporativo, el Comité Financiero tenía más protagonismo que la Junta Directiva en la toma de decisiones. Esta usurpación de funciones se presentaba por la falta de periodicidad de las reuniones de esta última y por la necesidad de contar con acompañamiento en las decisiones relacionadas con la administración de los recursos financieros de la entidad. Sin embargo, actualmente el comité funciona de manera adecuada como una extensión y un soporte del Consejo Directivo, facilitando así el funcionamiento del mismo. Según Upadhyay, Bhargava y Faircloth (2014), la creación de comités en el seno de las juntas o consejos permite un mayor nivel de involucramiento de los miembros y facilita y contribuye al proceso de toma de decisiones adecuadas.

Evitar la perpetuación de los miembros y, a la vez, garantizar continuidad en los planes estratégicos y un buen flujo de información cuando se presenta renovación en estos órganos de gobierno son acciones fundamentales y resultan una tarea compleja. Antioquia Presente enfrenta este desafío de manera adecuada al limitar los periodos de reelección y garantizar la reelección de tres miembros del Consejo Directivo en cada periodo. Restrepo *et al.* (2012) discuten los riesgos de la alta rotación y de la perpetuación en los

cargos de poder. Por una parte, la alta rotación no permite continuidad en las políticas y en el desarrollo e implementación de planes a largo plazo. Por otra parte, la perpetuación en los cargos de poder puede llevar a un desajuste estratégico de la organización, que poco a poco deja de responder a las demandas del entorno y puede, además, generar oportunidades de extracción de rentas por parte de las personas que se perpetúan. Así que un sano equilibrio en este aspecto forma parte de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Finalmente, la definición de perfiles y la adopción de mecanismos de evaluación para el actuar individual y colectivo de los miembros representan una tarea fundamental. Los principios de Gobierno Corporativo de la OCDE resaltan la importancia de la evaluación como una de sus responsabilidades. Según la OCDE (2016), los consejos deben realizar evaluaciones periódicas de sus resultados y valorar si disponen de la combinación adecuada de conocimientos y competencias. De igual manera, los principios sugieren como una de sus funciones garantizar la existencia de un proceso formal y transparente de propuesta y elección del propio consejo. Para ello, este debe definir el perfil general o individual de los consejeros que la entidad requiere, haciendo explícitos los conocimientos, competencias y pericia que convengan. Luego de definir el perfil, debe identificar los candidatos y proponerlos a la Asamblea para su potencial nominación.

Las prácticas de revelación y transparencia, así como las relacionadas con el ambiente de control, se fortalecieron, aun cuando históricamente han sido adecuadas. Por ejemplo, respecto a la revelación de información, Antioquia Presente cuenta con una página web donde publica información relevante para los diferentes grupos de interés, incluido su *Informe anual de gestión* desde el año 2008, los últimos estados financieros, la información sobre su revisor fiscal, sus diferentes proyectos y cooperantes, entre otros. Durante más de 10 años, la corporación ha sido parte de la rendición pública de cuentas liderada por la Federación Antioqueña de Organizaciones no Gubernamentales y la Confederación Colombiana de ONG. Igualmente, Antioquia Presente realiza ejercicios de rendición de cuentas a las comunidades en las que desarrolla sus actividades. En el rediseño del Modelo de Gobierno Corporativo se identificaron e hicieron explícitos principios básicos para el manejo de la información, como aquellos relacionados con su conservación y confidencialidad.

Las buenas prácticas relacionadas con la revelación de información no solo se encuentran sugeridas en la gran mayoría de lineamientos de Gobierno Corporativo alrededor del mundo, sino que han sido valoradas y validadas por diferentes estudios, especialmente en el mundo corporativo. Garay *et al.* (2013) utilizan una muestra de empresas de Latinoamérica, específicamente de Argentina, Brasil, Chile, Colombia,

México y Perú, y no solo demuestran que las más transparentes obtienen una mejor valoración en los mercados financieros, sino que presentan estados financieros más conservadores, lo que sugiere que la revelación y la transparencia mitigan el riesgo de manipulación de la información financiera. De manera similar, *Leuz et al.* (2008) analizan la transparencia corporativa en 49 países y demuestran que la consecución de fondos para financiar las operaciones es más difícil cuando las empresas no son transparentes, y cuando los conflictos de intereses y la apropiación de recursos de manera indebida son más probables.

Respecto al ambiente de control, la corporación ha contado con un ejercicio de revisoría fiscal desde su fundación. Además, cuando recibe recursos financieros importantes por parte de cooperantes, generalmente recurre a ejercicios de auditoría específicos y con comisiones que verifican el buen manejo de tales recursos. No obstante, el fortalecimiento del ambiente de control igualmente formó parte de las consecuencias derivadas del rediseño del Modelo de Gobierno. Lo anterior no solo a través de la delimitación de tiempos de elección y permanencia de la revisoría fiscal, así como de su marco de actuación, sino también debido a que se determinaron unas políticas generales contra el lavado de activos y financiamiento del terrorismo, basadas en el autocontrol y buscando evitar que se afecte la fundación, teniendo en cuenta el manejo de recursos que

se reciben y se dan en virtud de su objeto social.

Un buen ambiente de control se relaciona con la calidad y cantidad de información que las entidades revelan a sus diferentes grupos de interés, lo que previene la extracción de rentas a través de diferentes mecanismos. Nekhili y Cherif (2011) sugieren que contar con un ambiente de control fuerte, y específicamente con un auditor externo de experiencia y buena reputación, disminuye la probabilidad de ocurrencia de transacciones con partes relacionadas (TPR) que afecten las finanzas de la entidad. De acuerdo con Gordon *et al.* (2004), las TPR son operaciones que se llevan a cabo entre la organización y alguno de los miembros del equipo directivo, de los órganos de gobierno o de los grupos de interés principales. Cuando estas operaciones no son reguladas a través de un ambiente de control adecuado, se pueden convertir en mecanismos a través de los cuales las contrapartes involucradas obtienen beneficios económicos llevando a cabo estas operaciones en condiciones diferentes a las que establece el mercado. Estas operaciones pueden incluir préstamos a las partes vinculadas o la compra de bienes o servicios que los miembros del equipo de alta gerencia o de los órganos de gobierno proveen a la entidad.

Esto está relacionado con un manejo adecuado de los conflictos de intereses. Por esto es pertinente y apropiado que Antioquia Presente haya incorporado

en su Modelo de Gobierno Corporativo una política para el manejo de los conflictos y la manera de gestionarlos, sin importar la parte interesada vinculada a los mismos. La Corporación ya tenía identificados de manera explícita sus diferentes grupos de interés cuando realizó su ejercicio de planeación estratégica, lo que le permitió definir lineamientos específicos de la relación con los mismos, incluidos aquellos sobre el manejo del conflicto de intereses. La definición de estas políticas redundó en un sistema de Gobierno Corporativo más robusto. Parte de la autorregulación de la entidad incluye hoy la definición de reglas claras para el director ejecutivo respecto a su perfil, motivos para su desvinculación, lineamientos para su suplencia y las exigencias o expectativas de la entidad sobre este cargo.

Los cambios aquí reseñados dan cuenta de un ejercicio robusto y acertado, conducido por la comisión designada para tal fin en 11 reuniones de trabajo y que derivó en un *Código de Gobierno Corporativo* y una reforma a los estatutos que son revisados por el Consejo Directivo y presentados para aprobación ante la Asamblea. De esta manera se institucionalizan los cambios propuestos y se garantizan su legitimidad y cumplimiento.

5.4 Creame: Gobierno Corporativo y perdurabilidad de un modelo organizacional

Como se discutió al inicio del capítulo, Creame es una corporación sin ánimo

de lucro con 22 años de operaciones, creada con el liderazgo de Proantioquia y pionera en el apoyo a proyectos de emprendimiento en el país. Hoy en día ofrece apoyo en diferentes etapas, desde la preincubación y la incubación hasta la aceleración y el escalamiento empresarial. Cuenta con un modelo de acompañamiento registrado que ha escalado y transferido en el ámbito internacional, específicamente a otros siete países (Ecuador, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Perú y Venezuela). Creame ha influido en la realidad empresarial de diferentes maneras; por ejemplo, apoyando la creación de las unidades de emprendimiento en las instituciones de educación superior colombianas y con la creación de la primera red de ángeles inversionistas. La entrevista a profundidad que se realizó en el marco de este proyecto se desarrolló con la presencia de Martha Cerón, gerente administrativa y financiera, con más de 19 años de trabajo continuo en la entidad. Además, participó Isabel Cristina Restrepo, coordinadora de la Oficina de Formulación de Proyectos, quien ha estado vinculada de manera intermitente en los últimos 16 años. La corporación tiene más de 120 profesionales vinculados, 58 de planta, y un equipo directivo vinculado por largo tiempo a la entidad, y se define como rentable, sostenible y organizada.

El interés de Creame en el fortalecimiento de su Modelo de Gobierno Corporativo era genuino y explícito al momento de recibir la invitación de la

CCMA. Tres factores surgieron como motivadores en la entrevista a profundidad. Primero, la corporación ha diseñado estrategias para el fortalecimiento de la institucionalidad de la entidad desde el año 2012. Por otro lado, proteger su reputación, considerada como un activo, es una prioridad. Por lo tanto, la corporación considera que un sistema de Gobierno Corporativo robusto permitiría velar por este activo. Segundo, Creame era consciente de la necesidad de herramientas para gestionar el conflicto de intereses. Su trabajo se desarrolla de la mano de actores del ecosistema de organizaciones que apoyan el emprendimiento, con los cuales participan en los mismos escenarios construyendo país. Lo anterior implica trabajar con personas con las que compiten, al mismo tiempo, por licitaciones y recursos financieros, lo que hace necesario gestionar inhabilidades e incompatibilidades, así como los conflictos.

Tercero, que la invitación de la CCMA constituyó un elemento adicional que motivó el rediseño del modelo. La corporación considera que la Cámara respeta y valora su trabajo, y que entre las dos organizaciones existe una relación basada en el respeto, lo que ayuda a generar sinergias y garantiza receptividad de parte y parte. Por lo tanto, la confianza y buena relación organizacional facilitaron la decisión de involucrarse en este proyecto. Además, la entrevista a profundidad dejó ver que esta buena relación se reafirmó en el proceso. De acuerdo con la percepción

de Martha e Isabel Cristina, los asesores de la CCMA ejercieron un papel constructivo, mostrando en todo momento compromiso y cumpliendo con lo acordado para el desarrollo del proceso. Siempre fueron respetuosos y su conocimiento representó un aporte significativo.

El equipo asesor de la CCMA en este caso fue el mismo que acompañó a la Corporación Antioquia Presente: Diana Domínguez, Camilo Andrés González, Carolina Zapata Bustamante y Sandra Milena Ávila. Según la valoración inicial realizada por este equipo, Creame contaba con diferentes documentos como el *Código de buen gobierno*, la *Política* y *Manual de riesgos*, y el *Manual de proveedores*. Sin embargo, la revisión detallada de los mismos hizo evidente que no se encontraban ajustados a la realidad y necesidades de la corporación.

Para contar con un compromiso e involucramiento por parte de los actores clave de Creame, el equipo asesor de la CCMA decidió realizar una jornada de sensibilización llamada Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad de los Administradores, a la que asistieron los 29 asociados de la corporación, los 14 miembros de Junta Directiva (principales y suplentes) y los cinco integrantes del equipo de Alta Dirección, para un total de 48 asistentes. El evento permitió identificar oportunidades de mejora en el Modelo de Gobierno Corporativo de la entidad y conformar un comité integrado por nueve

miembros, cinco asociados (Argos, Proantioquia, Fundación Universitaria María Cano, ITM y Grupo Orbis), dos miembros de la Junta Directiva (ANDI y la CCMA) y dos miembros del equipo directivo (Martha Cerón e Isabel Cristina Restrepo).

Entre el equipo asesor de la CCMA y el comité conformado por Creame se llevaron a cabo cuatro reuniones de construcción del nuevo modelo. Además, se hicieron tres sesiones de validación con la Junta Directiva de la entidad y se socializaron los resultados con la Asamblea, en la que quedaron aprobados los cambios al Modelo de Gobierno Corporativo, la reforma a los estatutos, el *Código de buen gobierno* y el reglamento de la Junta, principalmente. Este último paso representa un hito necesario para garantizar que el trabajo realizado se lleve a la práctica. Los dos casos reseñados en este capítulo contaron con la aprobación de la Asamblea, lo que sin duda puede considerarse indispensable en los procesos de acompañamiento exitosos. De acuerdo con el equipo asesor, en Creame se logró dejar un mensaje claro respecto a la institucionalización del gobierno, para que su dinámica y correcto funcionamiento no dependan de las personas que están de paso por los órganos de gobierno.

Los cambios realizados al modelo nuevamente tienen en cuenta prácticas en los órganos de gobierno más representativos, como lo son la Asamblea y la Junta Directiva. Respecto a

la Asamblea, se evidencia un fortalecimiento en tres aspectos fundamentales. Así como en el caso de Antioquia Presente, en Creame se clarificaron los tipos de miembros, sus alcances, derechos y obligaciones, así como los criterios bajo los cuales se pierde su calidad. Además, se hizo explícita la necesidad de delegar la representación de los asociados ante la Asamblea a personas con la capacidad de tomar decisiones y que formen parte de la Alta Dirección. Así mismo, se crearon espacios informativos adicionales a la Asamblea General para garantizar un buen nivel de información para los asociados.

Las asambleas representan el órgano más relevante en la estructura de gobierno de las organizaciones con ánimo de lucro, de economía solidaria, de economía mixta o sociales (sin ánimo de lucro). Por ejemplo, la *Guía de buen gobierno para las sociedades vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria*, que presentó esta a través de la Carta Circular 5 de marzo 2013, asevera que las asambleas generales es el órgano que representa la máxima autoridad y que sus disposiciones, tomadas de conformidad con la normatividad vigente, son de obligatorio cumplimiento. Según estos lineamientos, las asambleas deben conocer, entre otros, información sobre la situación jurídica, económica, administrativa y financiera de la organización, el cumplimiento del plan estratégico, operaciones relevantes con principales ejecutivos y miembros de junta,

información relativa a las inversiones y donaciones realizadas, los planes de inversión y el objetivo que se espera cumplir con cada uno de ellos, evolución y efectos de los riesgos relevantes, funcionamiento y efectividad del ambiente de control interno; además, y especialmente, deben aprobar la normativa o decisiones que puedan generar conflictos de intereses si son aprobadas por otro órgano interno, como la remuneración de los ejecutivos clave, transacciones relevantes, etc.

Los lineamientos establecidos por la Superintendencia de la Economía Solidaria otorgan una relevancia similar a la Asamblea a la que le otorgan otros códigos, como el Código País o *la Guía colombiana de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas y de familia* (Superintendencia de Sociedades, Confecámaras y Cámara de Comercio de Bogotá). Por lo tanto, dado su nivel protagónico en el gobierno de las entidades, fortalecer el flujo de información hacia los miembros de la Asamblea y garantizar que asisten personas en representación de los asociados con la capacidad y experiencia para la toma de decisiones, tal como lo ha hecho Creame, son actos fundamentales para su adecuado funcionamiento.

Se realizaron cambios en la Junta Directiva de Creame para garantizar experiencia y conocimiento en la toma de decisiones, así como para facilitar el funcionamiento de este órgano de

gobierno. Específicamente, aun cuando la Junta sigue conformada por siete principales con sus suplentes, el derecho de participación de estos se hará efectivo únicamente en caso de ausencia temporal del principal. Además, se determinaron unos criterios que se sumaron a los ya existentes para los miembros de la Junta Directiva, como pertenecer a cargos directivos de primer o segundo nivel en la organización que representan, tener experiencia o formación en temas organizacionales, no encontrarse en conflicto de intereses y preferiblemente contar con experiencia no inferior a un año como miembro de juntas directivas. Se hizo explícito que en el proceso de toma de decisiones los miembros deben asumir una posición institucional y no individual. Por otra parte, se estableció un programa de inducción para los miembros de la Junta sobre información concerniente a la Corporación. Finalmente, se creó el Comité de Gobierno en el seno de la Junta Directiva.

Villalonga *et al.* (2018) discuten la relevancia de las juntas en los sistemas o modelos de Gobierno Corporativo en el ámbito organizacional. De acuerdo con estos autores, estos órganos de gobierno asumen funciones críticas como definir la dirección estratégica de la organización, tomar decisiones relacionadas con los proyectos significativos, diseñar la estructura de financiación de la operación, aprobar el presupuesto anual y hacer seguimiento a la ejecución del mismo, decidir, o por lo menos proponer, qué se hace

con los excedentes generados en el desarrollo del objeto social y, tal vez dentro de las funciones más críticas, nombrar, establecer la compensación, evaluar, asesorar y, dado el caso, despedir al ejecutivo principal. Estas funciones dan cuenta de la importancia de contar con normas claras respecto a su funcionamiento y composición.

La definición de los perfiles es un tema fundamental. Las juntas directivas deben estar conformadas por aquellos con la experiencia y conocimiento que potencien su capacidad de aporte. Garantizar diversidad es esencial y se entiende desde varios puntos de vista: formación, experiencia, género, independencia, entre otros. Esto facilita un proceso de toma de decisiones con puntos de vista heterogéneos que pueden llevar a una solución más óptima de los desafíos y a un análisis más profundo de las oportunidades. Sin embargo, la característica más relevante de un director o miembro de junta está en un nivel de capital humano adecuado, que no puede ser sacrificado en pro de la diversidad. De acuerdo con Schultz (1961), el capital humano representa el conocimiento y las habilidades de las personas para tomar buenas decisiones y crear riqueza en el sistema económico.

En un estudio reciente, González *et al.* (2018) demuestran la importancia del capital humano en las juntas directivas. Los autores analizan una muestra de más de 500 empresas colombianas afiliadas a grupos económicos, aproximadamente

el 90 % de ellas de capital cerrado, para determinar el efecto de la diversidad de género en las juntas, y en el desarrollo de su análisis deciden tener en cuenta el capital humano. Para cumplir con lo anterior, los autores construyen un índice de capital humano teniendo en cuenta la formación, experiencia, bilingüismo y reconocimientos o premios obtenidos por los miembros de junta.

El análisis econométrico muestra que lo que afecta el desempeño de las empresas no es la diversidad de género de la junta *per se*, sino el nivel de capital humano de sus miembros, el cual siempre tiene una relación positiva y significativa con el desempeño financiero. Tal como sugieren otros estudios, aunque algunos aspectos intrínsecos al género pueden influenciar el proceso de toma de decisiones, el más relevante es el capital humano, de allí la importancia de que las organizaciones definan perfiles.

La administración de los conflictos de intereses resulta otro tema fundamental para las juntas. El estudio de Güner *et al.* (2008) muestra cómo incluso aquellos miembros que son nombrados como independientes pueden perseguir sus propias agendas, afectando así los intereses de las organizaciones y de los grupos relacionados con las mismas. En la investigación en mención, Güner *et al.* (2008) analizan el comportamiento de miembros de junta considerados como independientes por las empresas, pero que tienen relación directa con instituciones financieras. Los hallazgos indican que las empresas

que cuentan con este tipo de miembros y tienen un bajo riesgo crediticio ven incrementado su nivel de endeudamiento, y que el dinero proveniente de la nueva deuda no se utiliza eficientemente porque en promedio las inversiones realizadas son poco rentables y las adquisiciones se efectúan sobre empresas de bajo desempeño. Esta evidencia sugiere la importancia de la administración de los conflictos de intereses en un órgano tan relevante.

Dentro de los cambios adoptados, otro tema importante en Creame es la capacitación de los miembros de Junta Directiva sobre la corporación. Aunque poco se evidencia en la literatura sobre el tema, recientemente los códigos de Gobierno Corporativo han hecho énfasis en la inducción y formación de talento humano. Zahhly y Tosi (1989) muestran que los procesos de inducción permiten un mejor ajuste al trabajo e incrementan la satisfacción que las personas experimentan desempeñando sus funciones.

Para el caso específico de las juntas directivas, Molinari *et al.* (1992) analizan si la inversión en programas de entrenamiento y educación hacen de estas, cuerpos colectivos de decisión más informados y más efectivos. El estudio se realiza en hospitales, organizaciones en las que se requieren tanto conocimientos técnicos como comerciales. Los hallazgos sugieren que invertir en la formación de los miembros de junta lleva a mayor productividad, rentabilidad y liquidez de aquellos.

Finalmente, la creación del Comité de Gobierno Corporativo es muy relevante para mejorar el sistema de gobierno de Creame. Las prácticas al respecto son dinámicas y cambiantes, así como los conflictos de intereses que pueden afectar el desempeño. Contar con un comité constituido en el seno de la junta reflexionando sobre cuáles prácticas son adecuadas y cuáles deben ser revaluadas permite un ajuste paulatino del modelo a la realidad de la entidad. Los comités de Gobierno Corporativo se han vuelto críticos y estratégicos para los diferentes tipos de organizaciones y se encargan de aspectos fundamentales para el buen gobierno. Por ejemplo, Gordon *et al.* (2004) resaltan cómo las transacciones con partes relacionadas son aprobadas por estos comités, los mismos que deben estar conformados en su mayoría por miembros independientes.

Para la corporación, los cambios en el Modelo de Gobierno Corporativo han llevado a alcanzar una Junta Directiva más eficiente y con mejores prácticas de funcionamiento, cuyas sesiones tienen una duración limitada a dos horas y 15 minutos, con envío de información ocho días antes y un cronograma claro para las nueve juntas del año. Sin embargo, aquí no terminó el proceso de rediseño del Modelo de Gobierno Corporativo: Creame modificó prácticas relacionadas con la revelación de la información, la rendición de cuentas y el ambiente de control, y fortaleció aspectos de autorregulación y de relacionamiento con los diferentes grupos de interés.

Respecto al ambiente de control, a partir del ejercicio realizado se decidió cambiar al revisor fiscal, que llevaba 20 años ejerciendo esta función, y se delimitó el periodo de tiempo a dos años, con posibilidad de reelección dos periodos más, para un total de 6 años, teniendo la facultad la Junta Directiva de realizar un cambio cuando lo considere pertinente. Además, la corporación cuenta con dos empleados dedicados a los temas de auditoría interna para el control por proyectos y el control administrativo y financiero. Por otra parte, se determinan riesgos por proyecto y para Creame como un todo, y se hace seguimiento a los mismos. Tener más personal de planta es una ventaja para esta entidad, ya que puede dedicar parte de este a apoyar tareas de control.

Con relación a las prácticas de revelación de información, por ser una entidad sin ánimo de lucro, sus principales grupos de interés están representados por los asociados y los miembros de la Junta Directiva, aunque también los emprendedores a los que apoyan reciben información. Por otra parte, el *Informe de gestión* se da a conocer a los asociados, a la Gobernación de Antioquia, a los empleados y consultores, y por las redes sociales.

Cuentan con una página web con información relevante y, gracias al acompañamiento realizado por la CCMA, caracterizaron sus principales grupos

de interés: miembros asociados, autoridades gubernamentales, cámaras de comercio, emprendedores y empresarios, clientes, aliados nacionales e internacionales, colaboradores, proveedores y comunidad en general, y determinaron el principio bajo el cual establecerían la relación.

Otras prácticas relevantes que se fortalecieron durante el rediseño del Modelo de Gobierno Corporativo están relacionadas con la autoevaluación de desempeño de la Junta Directiva, la evaluación de desempeño de la Dirección Ejecutiva, la delimitación de la autonomía de la Dirección Ejecutiva y la Junta Directiva en la toma de decisiones a través de la definición de los topes contractuales y el establecimiento de parámetros de elección, remoción y retiro del director ejecutivo.

Los casos de Antioquia Presente y Creame demuestran la importancia del ejercicio llevado a cabo por la CCMA no solo para sus prácticas de Gobierno Corporativo en sí, sino para las de las entidades de su ecosistema. Cuando las organizaciones entienden la relevancia del Gobierno Corporativo para la sostenibilidad y la creación de valor compartido, no solo buscan desarrollar buenas prácticas para sí mismas, sino convertirse en entidades que las promulgan entre sus clientes, proveedores y entidades asociadas, en lo que hemos denominado un efecto ancla al inicio de este capítulo.

5.5 Fondo de Garantías (FGA): la influencia de la CCMA como accionista controlante

Como se discutió previamente, el FGA pertenece al sistema nacional de garantías y fue creado en 1997 como un agente comercial del Fondo Nacional de Garantías para facilitar el acceso al crédito de micro, pequeñas y medianas empresas. A lo largo de su historia, el FGA ha consolidado su operación apoyando personas naturales, empresarios y establecimientos de crédito a través de los productos que ofrece. De acuerdo con Fredy Restrepo, director de Gobierno Corporativo de la CCMA, el FGA representa la controlada más importante de la red de entidades vinculadas. Por lo anterior, la robustez del sistema de Gobierno Corporativo interno del FGA resulta de vital importancia para el compromiso de la CCMA respecto a las buenas prácticas en dicha red.

Según el testimonio de David Bocanument Trujillo, presidente del FGA, en materia de Gobierno Corporativo, entendido este como un sistema de normas internas y externas, lineamientos estratégicos, buenas prácticas, cultura organizacional, principios y valores corporativos, el FGA tiene un estilo propio de actuación, que es influenciado por el perfil de sus principales accionistas y por el recorrido profesional de sus directivos. Esta orientación general fue recogida en un *Código*

de Gobierno Corporativo aprobado por su Junta Directiva en el año 2014.

De acuerdo con Guzmán y Trujillo (2016), el éxito que una organización puede alcanzar implementando buenas prácticas de gobierno depende en gran medida del compromiso, comprensión y apoyo de los accionistas, los miembros de las juntas directivas y de quienes conforman la Alta Gerencia. Una vez este compromiso es alcanzado, el siguiente paso está en formalizar y hacer explícitos los compromisos respecto al buen gobierno en una serie de documentos que representen el marco de referencia para el actuar organizacional. Según estos autores, el *Código de Gobierno Corporativo* formaliza, sintetiza y da a conocer las normas adoptadas. Hacer explícitas las disposiciones voluntarias y regulatorias adoptadas por las empresas muestra el compromiso adquirido por los órganos de gobierno en una gestión que genere riqueza y valor para los diferentes grupos de interés. Por lo tanto, el *Código de Gobierno Corporativo* constituye una señal de garantía en términos de equidad y transparencia para las diferentes partes interesadas.

Según Guzmán y Trujillo (2016), este código debe incorporar las normas que establezcan un marco de relacionamiento con los inversionistas (accionistas o tenedores de deuda corporativa); las normas internas relacionadas con

el componente de transparencia y divulgación de la información tanto financiera como no financiera; aquellas relacionadas con el ambiente de control y su conjunto de políticas, principios, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación aplicables a toda la organización, así como la normativa orientada a la gestión de los potenciales conflictos de intereses que identifique su definición, tratamiento, inhabilidades e incompatibilidades, políticas de divulgación y mecanismos de resolución de las posibles controversias que se puedan generar dentro de la organización. Específicamente, respecto a las juntas directivas, según estos autores:

El código de gobierno corporativo es el documento apropiado para brindar información acerca de las normas inherentes a la junta directiva como el órgano principal en el sistema de Gobierno Corporativo interno, de forma que es aconsejable consignar explícitamente las normas referentes a su funcionamiento, composición y renovación o cambio a fin de facilitarle una adecuada actividad. Por lo tanto, un código comprensivo debe incorporar aquellas pautas relacionadas con la composición de la junta y el perfil de cada uno de sus miembros, los tipos de reuniones, los mecanismos de convocatoria y quorum, y, además, determinar las funciones y responsabilidades de los miembros, y las políticas para su remuneración y evaluación. Así mismo, se recomienda incorporar la conformación, clasifica-

ción, funciones y reglamento de los comités que hacen parte de la junta directiva, en conjunto con las políticas de contratación de asesores externos. Nuevamente, si existe un reglamento de junta directiva como documento independiente es preferible evitar la duplicidad de información y direccionar al usuario de la información al mencionado documento (Guzmán y Trujillo, 2016, p. 69).

De acuerdo con Bocanument Trujillo, la reflexión sobre el sistema de Gobierno Corporativo es constante y los códigos y normativa interna requieren adaptación continua a la realidad de la empresa. Por lo tanto, desde la promulgación del Código de Gobierno Corporativo en el año 2014, algunos aspectos han cambiado vía estatutaria, algunos han evolucionado de acuerdo con las necesidades del mercado y el crecimiento de la compañía y otros han sido evaluados y replanteados con base en los lineamientos de los principales accionistas, en especial de la CCMA, propietaria del 52,5 % del capital accionario. Como efecto práctico y real de esto, la compañía ha tomado varias decisiones importantes durante los cuatro últimos años.

Entre las acciones en materia de gobierno ejecutadas por el FGA, se destacan la creación y la puesta en marcha de un Comité de Auditoría y de uno de Riesgos; la creación de un área de Riesgos y Procesos; la redefinición de misión, visión y valores corporativos; cambios estratégicos en la estructura de la organización

(organigrama); el desarrollo de un programa de capacitación a los miembros de Junta Directiva en materia de Gobierno Corporativo; la creación y aprobación por parte de la Junta Directiva de un *Manual de conducta* independiente del *Código de Gobierno Corporativo*; el desarrollo de un proyecto para diseñar el plan de sucesión gerencial; estudios de mercado para valoración de cargos de la compañía y su ajuste paulatino a fin de lograr retribuciones adecuadas que generen retención del talento humano; la participación activa de la compañía en programas de apoyo a los emprendedores a través de la Fundación FGA como ejercicio de responsabilidad social empresarial; y la elaboración y presentación del primer *Informe general de Gobierno Corporativo* a la CCMA, lo cual permitió una revisión global y completa de procesos, indicadores y estrategia.

Algunas de estas medidas tienen un impacto definitivamente relevante para el sistema de Gobierno Corporativo del FGA. Por ejemplo, el establecimiento de un Comité de Auditoría y de un Comité de Riesgos en la Junta Directiva. Hay que tener en cuenta que los comités de auditoría inciden en el manejo eficiente de los recursos financieros y en la calidad de la información financiera que se reporta a los grupos de interés.

Por ejemplo, Sil Kang *et al.* (2011) analizan la efectividad de las recomendaciones de la Bolsa de Valores de Australia respecto a los comités de auditoría y evalúan el impacto de las

mismas en la calidad de los reportes financieros de empresas de un nivel de capitalización bajo y medio. Las recomendaciones se relacionan con la independencia, la experiencia y el tamaño y actividad de estos comités. Sil Kang *et al.* (2011) se enfocan en 288 empresas australianas y encuentran que tanto la proporción de miembros independientes (independencia) y la frecuencia de las reuniones de los comités de auditoría (tamaño y actividad) como la formación y ejercicio profesional en temas contables y financieros de algunos de sus miembros (experiencia) tienen un impacto positivo al mejorar la calidad de la información financiera reportada por la empresa y evitar la manipulación de los estados financieros. Lo anterior sugiere que comités de auditoría bien conformados y que se reúnen frecuentemente a desarrollar su labor tienen un impacto positivo en la transparencia y buen Gobierno Corporativo.

Otros estudios presentan resultados similares sobre el efecto de estos comités en la calidad de la información financiera. Entre ellos está el artículo de Abdul y Haneem (2006) para el caso de Malasia, Bédard *et al.* (2004) para el caso de Estados Unidos, Song y Windram (2004) para el Reino Unido y Ojeka *et al.* (2014) para Nigeria. Por lo tanto, en países desarrollados o emergentes la efectividad de los comités de auditoría parece evidente.

Adicionalmente, en compañías y operaciones en las que la exposición a

diferentes tipos de riesgo es elevada, se sugiere la creación de un comité de riesgos independiente del de auditoría. Esto sucede en sectores como el de tecnología o el financiero. Brown *et al.* (2009) aseguran que los comités de auditoría tradicionalmente han sido responsables de la supervisión del riesgo relacionado con los reportes financieros y que en entornos regulatorios y altamente riesgosos se hace necesaria la creación de un comité de riesgos que apoye a la junta y al comité de auditoría, generando así un ambiente de control más robusto. Brown *et al.* (2009) sugieren, además, que para las empresas que operan en el sector de alta tecnología, el modelo de Gobierno Corporativo tradicional es inadecuado y requiere incorporar la gestión del riesgo como un factor fundamental. Para el caso del FGA, la gestión del riesgo de contraparte o crédito resulta fundamental y contar con un comité encargado claramente permite un mejor gobierno de los riesgos a los que se enfrenta.

Otra práctica en el caso del FGA que se debe resaltar es el desarrollo de un proyecto para estructurar el plan de sucesión gerencial. La sucesión del ejecutivo principal regularmente se entiende suscrita exclusivamente a las empresas familiares, pero es un evento que afecta cualquier tipo de organización y que requiere de la atención del sistema de gobierno interno. La planeación de la sucesión en el marco de las empresas familiares implica tomar las acciones necesarias para

asegurar la armonía de la familia y la continuidad de la empresa a través de diferentes generaciones (Breton-Miller *et al.*, 2004). Sin embargo, ante los cambios de los ejecutivos principales, cualquier tipo de organización, y no solo la empresa familiar, puede ver amenazada su supervivencia. Y aunque el análisis de la sucesión debería hacerse de alguna manera sobre los efectos de la planeación de esta en el desempeño de las empresas, según Steier y Miller (2010), la mayoría se concentran en el evento en particular, o en un corto periodo antes o después del mismo.

La planeación de la sucesión gerencial resulta un ejercicio demandante y que requiere un análisis profundo que permita establecer unas reglas adecuadas para mitigar los riesgos inherentes a la rotación del ejecutivo principal, pero, a la vez, que no impongan restricciones elevadas a la junta en la búsqueda del reemplazo del ejecutivo principal (Ocasio, 1999). Definitivamente, la reflexión del FGA al respecto garantiza una mitigación de riesgos y un sistema de Gobierno Corporativo interno más robusto.

Otros aspectos fundamentales en el fortalecimiento del Gobierno Corporativo en el FGA están representados en el desarrollo de un programa de capacitación para los miembros de Junta Directiva en materia de Gobierno Corporativo; la creación y aprobación por parte de la Junta Directiva de un *Manual de conducta*; y la elaboración

y presentación del primer *Informe general de Gobierno Corporativo*. Sin embargo, estas buenas prácticas, su fundamentación teórica y sus beneficios ya han sido discutidos a lo largo de este y del capítulo anterior.

Una vez más, este caso permite identificar el efecto ancla que la CCMA tiene en la red de entidades vinculadas. De acuerdo con David Bocanument Trujillo, en la actualidad en el FGA se está ejecutando un proyecto consistente en la actualización del *Código de Gobierno Corporativo* del año 2014, el cual tiene como fuente principal el trabajo desarrollado por la CCMA denominado, también, *Manual de gobierno corporativo*. Según Bocanument, otro aspecto en el que resultó de suma utilidad el trabajo de lineamientos de la CCMA, como matriz, para sus empresas vinculadas fue el relacionado con el *Manual de conducta*, bajo cuya óptica fue posible proyectar un compendio de las normas de ética y comportamiento que todos los colaboradores de FGA deben tener en cuenta en el ejercicio de sus funciones. En el *Manual de*

conducta se desarrolla de una manera detallada toda la política anticorrupción aplicable en las relaciones entre los empleados y los distintos actores (miembros de Junta Directiva, grupo directivo y proveedores).

Finalmente, Bocanument asegura que contar con el *Código de Gobierno Corporativo* contribuyó positivamente y fue destacado dentro de todos los aspectos que evaluó Fitch como calificadora de riesgos para otorgarle al FGA la calificación 1+ en el corto plazo (máxima calificación) y AA- en el largo plazo. En términos generales, la Alta Dirección del FGA considera que tener un derrotero en materia de gobierno corporativo que viene de la matriz para sus vinculadas es un elemento positivo, ya que, respetando las identidades corporativas y los estilos de dirección, facilita una visión homogénea de largo plazo, unos parámetros de conducta esperados y una alineación de los órganos de dirección, lo cual lleva a una mejor identidad de grupo empresarial, y no solo desde lo formal, también desde la esencia.



6.

Anexos

SOBRE LOS AUTORES

Lina Vélez de Nicholls

Abogada de la Universidad Pontificia Bolivariana, Especialista en Administración Pública de la Fundación Getulio Vargas de Brasil y en Derechos de los Negocios de la Universidad Externado de Colombia. Ha ocupado diferentes cargos en los sectores público y privado: secretaria general de EPM, gerente del IDEA, directora ejecutiva de Microempresas de Antioquia. Actualmente, se desempeña como presidenta ejecutiva de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, donde ha dirigido diferentes iniciativas enfocadas al mejoramiento de la competitividad regional, así como al fortalecimiento del tejido institucional y la incorporación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo. Es miembro de la junta directiva de: Hospital Pablo Tobón Uribe, Periódico El Colombiano, Confecámaras, Renting Bancolombia, Konfirma, entre otras.

Fredy Restrepo Araque

Comunicador Social - Periodista de la Universidad de Antioquia. Becado por la misma Universidad para cursar estudios de postgrado o maestría con lo cual obtuvo el título de Especialista en Alta Gerencia. Executive MBA del PRIME Business School de la Universidad Sergio Arboleda. Director de Gobierno Corporativo de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia posición desde la cual ha liderado el diseño e implementación del Modelo de Gestión de Gobierno Corporativo para la Cámara y su red de entidades vinculadas. Invitado permanente a las OECD-Latin American Roundtable on Corporate Governance. Posee una amplia experiencia en temas de reputación corporativa, comunicación estratégica y relacionamiento corporativo obtenidos en más de 21 años de ejercicio profesional. Miembro de las juntas directivas del Greater Medellín Convention & Visitors Bureau de Medellín y Corpocentro.

SOBRE LOS AUTORES

Janet Lilliana Gaviria Orozco —

Comunicadora Social – Periodista de la Universidad de Antioquia; Especialista en Gerencia de la Comunicación Organizacional de la Universidad Pontificia Bolivariana y Magíster en Comunicación Organizacional de la misma Universidad. Profesional de Gobierno Corporativo de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, cargo en el cual ha apoyado el diseño e implementación del Modelo de Gestión de Gobierno Corporativo para la Cámara y su red de entidades vinculadas. Desde el año 2012 es docente de cátedra y asesora en investigaciones de temas relacionados con reputación corporativa, comunicación organizacional en la Universidad de Antioquia.

Mónica Cristina Elejalde Escobar —

Abogada de la Universidad Pontificia Bolivariana. Con postgrado en Estudios Internacionales, Ciencias Políticas, Pensamiento Político Americano de la University of South Carolina. Especialista en Derecho de los Negocios de la Universidad Externado de Colombia. Realizó el programa de Formación Integral en Negocios Internacionales de la Universidad Eafit. Tiene experiencia corporativa ejerciendo como secretaria general en empresas locales y multinacionales. Actualmente, Director de Ética y Cumplimiento - Clúster Andino Medellín, Colombia de Coltabaco S.A.S., una empresa de la Philip Morris International Inc. Asesora en Gobierno Corporativo en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia entre 2015 y 2018 en donde apoyó la implementación del Modelo de Gobierno Corporativo para el Conglomerado Público Municipio de Medellín (2015). Dirección del Proyecto de Cooperación CAF – CCMA para documentación del caso de Gobierno Corporativo del Municipio de Medellín (2015). Acompañó la estructuración del modelo de Gobierno Corporativo para la CCMA como cabeza de grupo de las entidades vinculadas y su documentación del caso de estudio.

SOBRE LOS AUTORES

María Andrea Trujillo Dávila, Ph. D. ■

Directora de investigación y profesora titular del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), reconocida como Investigadora Sénior por Colciencias, Magíster y Doctora en Administración de la Universidad de los Andes e Ingeniera Sanitaria de la Universidad de Antioquia. Fundadora y codirectora del Centro de Estudios de Gobierno Corporativo (CEGC), miembro fundador del Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo (ICGC) consultora y asesora en la implementación de buenas prácticas de gobierno y miembro de la Red de América Latina para la Investigación académica del Gobierno Corporativo de la OCDE, IFC y el Banco Mundial. Cuenta con experiencia docente en el área financiera en cursos de pregrado y posgrado en las universidades del Rosario, de los Andes, EAFIT y el

CESA. Sus actividades de docencia están enfocadas hacia el área de las finanzas corporativas, y la agenda de investigación que desarrolla se centra en la temática de gobierno corporativo. Sus proyectos de investigación han contado con el apoyo del Grupo Banco Mundial a través de la IFC, CIPE (Center for International Private Enterprise – US), SECO (State Secretariat for Economic Affairs – Switzerland), el Ministerio de Educación Nacional, la bolsa de Valores de Colombia, la Superintendencia de Sociedades, el Consejo Privado de Competitividad, Confecámaras y la Cámara de Comercio de Bogotá. Se desempeñó como directora del programa de Administración en Logística y Producción en la Universidad del Rosario. Ha publicado varios libros de investigación y de texto, y más de treinta artículos en revistas científicas indexadas.



SOBRE LOS AUTORES

Alexander Guzmán Vásquez, Ph. D. ■

Coordinador del área financiera y profesor titular del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), reconocido como Investigador Sénior por Colciencias; Administrador de Empresas de la Universidad Externado de Colombia; Magíster en Administración y Doctor en Administración de la Universidad de los Andes; especialista en Gerencia de Mercadeo de la Universidad del Rosario, y en Finanzas de la Universidad Externado de Colombia. Fundador y codirector del Centro de Estudios de Gobierno Corporativo (CEGC), miembro fundador del Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo (ICGC), consultor y asesor en la implementación de buenas prácticas de gobierno y miembro de la Red de América Latina para la Investigación Académica del Gobierno Corporativo de la OCDE, IFC y el Banco Mundial. Ha sido profesor de aspectos rela-

cionados con finanzas corporativas y mercado de capitales en programas de pregrado y posgrado en las universidades Externado, Sabana, Rosario, Andes, EAFIT y CESA. Adicionalmente, sigue una agenda de investigación en gobierno corporativo. Sus proyectos de investigación han contado con el apoyo del Grupo Banco Mundial a través de la IFC, CIPE (Center for International Private Enterprise – US), SECO (State Secretariat for Economic Affairs – Switzerland), el Ministerio de Educación Nacional, la Bolsa de Valores de Colombia, la Superintendencia de Sociedades, el Consejo Privado de Competitividad, Confecámaras y la Cámara de Comercio de Bogotá. Se ha desempeñado en cargos directivos en el área financiera y como asesor de inversiones en empresas del sector financiero, comercial y de servicios. Ha publicado varios libros de investigación y de texto, y más de treinta artículos en revistas científicas indexadas.



7.

Referencias

7. REFERENCIAS

1. Abdul Rahman, R., & Haneem Mohamed Ali, F. (2006). Board, audit committee, culture and earnings management: Malaysian evidence. *Managerial Auditing Journal*, 21(7), 783-804.
2. Aebi, V., Sabato, G., & Schmid, M. (2012). Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis. *Journal of Banking & Finance*, 36(12), 3213-3226.
3. Ammann, M., Oesch, D., & Schmid, M. M. (2011). Corporate governance and firm value: international evidence. *Journal of Empirical Finance*, 18(1), 36-55.
4. Avdasheva, S. B. (2009). Corporate governance and decision-making in business groups. En *Organization and Development of Russian Business* (pp. 195-212). Palgrave Macmillan, London.
5. Bainbridge, S. (2003). Director primacy: the means and ends of corporate governance. *Northwestern University Law Review*, 97(2), 547-606.
6. Banco Mundial (2014). *Gobierno Corporativo de las empresas públicas en Colombia*. Banco Mundial, Unidad de Reducción de la Pobreza y Gestión Económica, Unidad del Sector Público, Región América Latina y el Caribe. Banco Mundial, Washington.
7. Barclay, M. J., & Holderness, C. G. (1989). Private benefits from control of public corporations. *Journal of Financial Economics*, 25(2), 371-395.
8. Beasley, M., Pagach, D., & Warr, R. (2008). Information conveyed in hiring announcements of senior executives overseeing enterprise-wide risk management processes. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 23(3), 311-332.
9. Bebchuk, L. A., Kraakman, R., & Triantis, G. (2000). Stock pyramids, cross-ownership and dual class equity: the mechanisms and agency costs of separating control from cash flow rights. En R. Morck (Ed.), *Concentrated corporate ownership*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
10. Bédard, J., Chtourou, S. M., & Courteau, L. (2004). The effect of audit committee expertise, independence, and activity on aggressive earnings management. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 23(2), 13-35.
11. Berle, A., & Means, G. (1932). *Private property and the modern corporation*. New York: Mac-millan.
12. Black, B., & Kim, W. (2012). The effect of board structure on firm value: a multiple identification strategies approach using Korean data. *Journal of Financial Economics*, 104(1), 203-226.
13. Boone, A. L., Field, L. C., Karpoff, J. M., & Raheja, C. G. (2007). The determinants of corporate board size and composition: an empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 85(1), 66-101.

14. Bradford, H., Guzmán, A., Restrepo, J. M., & Trujillo, M. A. (2018). Who controls the board in non-profit organizations? The case of private higher education institutions in Colombia. *Higher Education*, 75(5), 909-924.
15. Brennan, N. M., & Solomon, J. (2008). Corporate governance, accountability and mechanisms of accountability: an overview. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(7), 885-906.
16. Breton-Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 305-328.
17. Bris, A., Brisley, N., & Cabolis, C. (2008). Adopting better corporate governance: evidence from cross-border mergers. *Journal of Corporate Finance*, 14(3), 224-240.
18. Brown, I., Steen, A., & Foreman, J. (2009). Risk management in corporate governance: a review and proposal. *Corporate Governance: An International Review*, 17(5), 546-558.
19. Cai, C. X., Hillier, D., Tian, G., & Wu, Q. (2015). Do audit committees reduce the agency costs of ownership structure? *Pacific-Basin Finance Journal*, 35, 225-240.
20. CAF (2013). *Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo*. Caracas: Banco de Desarrollo de América Latina.
21. CAF. (2012). Gobierno Corporativo para América Latina. Importancia para las empresas de propiedad estatal.
22. CAF. (2017). Efectividad y estructura de los directorios de las empresas de propiedad estatal en América Latina y el Caribe.
23. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2004). *100 años son apenas el principio*. Medellín, 4-5.
24. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2001). Antioquia avanza hacia nuevos esquemas de desarrollo empresarial [archivo PDF]. Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/competitividad/antioquia-nuevos-esquemas-desarrollo-empresarial-2001.pdf>.
25. Centro de Análisis Político, Universidad EAFIT (2018). Articular para transformar: la incidencia de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia en la agenda pública e institucional de la ciudad-región. Medellín, 6-8.
26. Chang, W. C., & Chen, Y. S. (2015). The role of external auditors in business group governance: evidence from the number of audit firms selected in Taiwanese Groups. *The International Journal of Accounting*, 50(2), 170-194.
27. Charreaux, G., & Desbrières, P. (2001). Corporate governance: stakeholder value versus shareholder value. *Journal of Management and Governance*, 5(2), 107-128.
28. Chhaochharia, V., & Grinstein, Y. (2007). Corporate governance and firm value: the impact of the 2002 governance rules. *The Journal of Finance*, 62(4), 1789-1825.

29. Choi, Y. K., Han, S. H., & Lee, S. (2014). Audit committees, corporate governance, and shareholder wealth: evidence from Korea. *Journal of Accounting and Public Policy*, 33(5), 470-489.
30. Código de Comercio.
31. Coles, J. L., Daniel, N. D., & Naveen, L. (2008). Boards: does one size fit all? *Journal of Financial Economics*, 87(2), 329-356.
32. Confecámaras (2009). *Código modelo de ética y buen Gobierno Corporativo para las cámaras de comercio*. Bogotá: Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio.
33. Confecámaras. (2018). *Naturaleza jurídica de las cámaras de comercio*. Recuperado de <http://www.confecamaras.org.co/representacion-de-la-red/introduccion-a-camaras-de-comercio>.
34. Dai, L., Dharwadkar, R., Shi, L., & Zhang, B. (2017). The governance transfer of blockholders: evidence from block acquisitions and earnings management around the world. *Journal of Corporate Finance*, 45, 586-607.
35. Denis, D. K., & McConnell, J. J. (2003). International corporate governance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(1), 1-36.
36. Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Política general de propiedad de empresas estatales del orden nacional* (documento CONPES 3851). Bogotá: DNP.
37. Doldor, E., Anderson, D., & Vinnicombe, S. (2013). Refining the concept of political will: a gender perspective. *British Journal of Management*, 24(3), 414-427.
38. Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
39. Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307.
40. Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
41. Fan, J. P., & Wong, T. J. (2005). Do external auditors perform a corporate governance role in emerging markets? Evidence from East Asia. *Journal of Accounting Research*, 43(1), 35-72.
42. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
43. Friedman, M. (1970). *The social responsibility of business is to increase its profits*. New York Times Magazine, SM17.
44. Furnham, A., & Boo, H. C. (2011). A literature review of the anchoring effect. *The Journal of Socio-economics*, 40(1), 35-42.
45. Gallego, L., Leyva, S., Mira, V., Naranjo, Pérez, A., A., Ramírez, A. (2018). Articular para transformar: la incidencia de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia en la agenda pública e institucional de la ciudad-región. Centro de Análisis Político de

la Universidad EAFIT & grupo de investigación Sociedad, Política e Historias Conectadas.

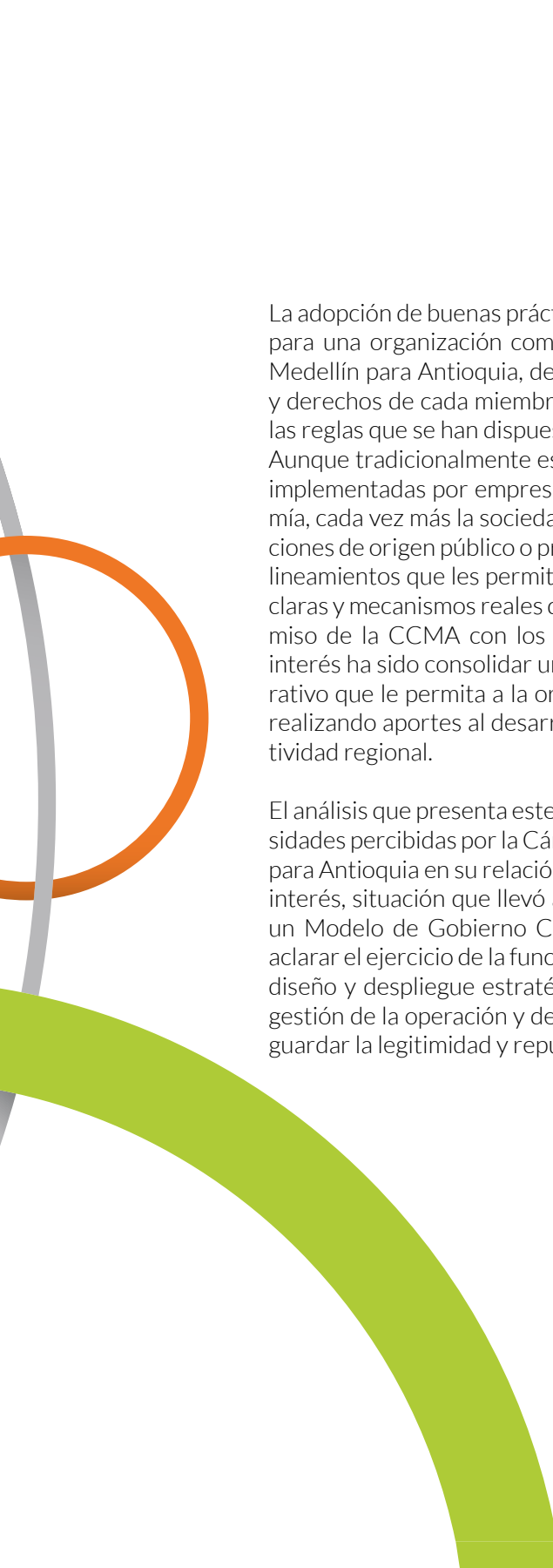
46. Garay, U., González, M., Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2013). Internet-based corporate disclosure and market value: evidence from Latin America. *Emerging Markets Review*, 17, 150-168.
47. George, R., & Kabir, R. (2008). Business groups and profit redistribution: a boon or bane for firms? *Journal of Business Research*, 61(9), 1004-1014.
48. Gomes, A. (2000). Going public without governance: managerial reputation effects. *The Journal of Finance*, 55(2), 615-646.
49. Gompers, P., Ishii, J., & Metrick, A. (2003). Corporate governance and equity prices. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(1), 107-156.
50. González, M., Guzmán, A., Pablo, E., & Trujillo, M. A. (2018). Does gender really matter in the boardroom? Evidence from closely held family firms. *Review of Managerial Science* (en proceso de publicación).
51. González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M. A. (2012). Family firms and financial performance: the cost of growing. *Emerging Markets Review*, 13(4), 626-649.
52. González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M. A. (2013). Family firms and debt: risk aversion versus risk of losing control. *Journal of Business Research*, 66(11), 2308-2320.
53. González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M. A. (2014). Family involvement and dividend policy in closely held firms. *Family Business Review*, 27(4), 365-385.
54. González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M. A. (2015). The role of family involvement on CEO turnover: evidence from Colombian family firms. *Corporate Governance: An International Review*, 23(3), 266-284.
55. Gordon, E. A., Henry, E., & Palia, D. (2004). Related party transactions and corporate governance. En M. Hirschey, K. John & A. K. Makhija (Ed.), *Corporate Governance (Advances in Financial Economics, Volume 9)*, Emerald Group Publishing Limited (pp. 1-27).
56. Grossman, S., & Hart, O. (1980). Takeover bids, the free-rider problem, and the theory of the corporation. *The Bell Journal of Economics*, 11(1), 42-64.
57. Güner, B., Malmendier, U., & Tate, G. (2008). Financial expertise of directors. *Journal of Financial Economics*, 88(2), 323-354.
58. Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2016). *Lineamientos de gobierno corporativo en revelación y transparencia*. Bogotá: CESA.
59. Hayden, E. W. (2006). Governance failures also occur in the non-profit world. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 2(1-2), 116- 128.
60. Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

61. Jung, J. Y. (2013). Post-crisis restructuring of the corporate governance of Korean companies. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 13(1), 3-17.
62. Klijn, E. (1998). *Redes de políticas públicas: una visión general*. Londres: Managing Complex Networks. Recuperado de <http://revista-redes.rediris.es/webredes/textos/Complex.pdf>.
63. Kramer, M. R., & Porter, M. E. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
64. Leuz, C., Lins, K. V., & Warnock, F. E. (2008). Do foreigners invest less in poorly governed firms? *The Review of Financial Studies*, 23(3), 3245-3285.
65. Ley 1727. Congreso de la República de Colombia, Bogotá, 11 de julio de 2014.
66. Ley 222. Congreso de la República de Colombia, Bogotá, 20 de diciembre de 1995.
67. Ley 1712 de 2014. Presidencia de la República, Bogotá, 6 de marzo de 2014.
68. Leyva, S. (2010). *Towards a Cultural Political Economy (CPE) reading of Medellín's governance. Rebuilding and rescaling economic hegemony at the urban level in an age of neoliberalism*. Lancaster: Lancaster University, UK.
69. Lundqvist, S. A. (2015). Why firms implement risk governance-Stepping beyond traditional risk management to enterprise risk management. *Journal of Accounting and Public Policy*, 34(5), 441-466.
70. Michelon, G., & Parbonetti, A. (2012). The effect of corporate governance on sustainability disclosure. *Journal of Management & Governance*, 16(3), 477-509.
71. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2015). Decreto 1074. Bogotá.
72. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014). Decreto 2042, "por el cual se reglamenta la Ley 1727 de 2014, el título VI del libro primero del Código de Comercio y se dictan otras disposiciones".
73. Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 582-589.
74. Molinari, C., Morlock, L., Alexander, J., & Lyles, C. A. (1992). Hospital board effectiveness: relationships between board training and hospital financial viability. *Health Care Management Review*, 17(3), 43-49.
75. Myers, S. (1977). Determinants of corporate borrowing. *Journal of Financial Economics*, 5(2), 147-175.
76. Nekhili, M., & Cherif, M. (2011). Related parties transactions and firm's market value: the French case. *Review of Accounting and Finance*, 10(3), 291-315.
77. Ocasio, W. (1999). Institutionalized action and corporate governance: the reliance on rules of CEO succession. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 384-416.
78. OCDE. (2016). *Principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20*. Éditions OCDE, París. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>.

79. Ojeka, S., Iyoha, F. O., & Obigbemi, I. F. (2014). Effectiveness of audit committee and firm financial performance in Nigeria: an empirical analysis. *Journal of Accounting and Auditing: Research & Practice*, 1-11.
80. Porter, M. E., & Pérez, M. A. D. L. C. (1996). Informe monitor: la ventaja competitiva de Medellín. Medellín: Compaqma Editorial Continental.
81. Presidencia de la República (2002). Decreto 898. Bogotá.
82. Restrepo, J., Trujillo, M., & Guzmán, A. (2012). *Gobierno Corporativo en las instituciones de educación superior en Colombia*. Bogotá: CESA y Ministerio de Educación Nacional.
83. Restrepo, J. M., Bradford, H., Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2018). Una revisión propositiva a la política pública para el mejoramiento del gobierno en las IES en Colombia. *Revista de Economía del Rosario*, 21(1) (en proceso de publicación).
84. Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 51(1), 1-17.
85. Sentencia C-181. Corte Constitucional República de Colombia, Bogotá, 10 de abril de 1997.
86. Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2008). The shortcomings of the corporate standard: towards new enterprise frameworks? *International Review of Applied Economics*, 22(4), 429-445.
87. Seierstad, C. (2016). Beyond the business case: the need for both utility and justice rationales for increasing the share of women on boards. *Corporate Governance: An International Review*, 24(4), 390-405.
88. Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: a sociological interpretation*. New York: Harper and Row.
89. SFIN (2014). *Código de mejores prácticas corporativas*. Circular Externa 028 de 2014. Anexo 2. Bogotá: Superintendencia Financiera de Colombia.
90. Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1986). Large shareholders and corporate control. *Journal of Political Economy*, 94(3, part 1.), 461-488.
91. Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
92. Sil Kang, W., Kilgore, A., & Wright, S. (2011). The effectiveness of audit committees for low-and mid-cap firms. *Managerial Auditing Journal*, 26(7), 623-650.
93. Smith, A. (1990). *The theory of moral sentiments*. New York: Penguin Books.
94. Smith, A. (1937). *The wealth of nations*. New York: Cannan Edition, Modern Library.
95. Song, F., & Thakor, A. V. (2006). Information control, career concerns, and corporate governance. *The Journal of Finance*, 61(4), 1845-1896.

96. Song, J., & Windram, B. (2004). Benchmarking audit committee effectiveness in financial reporting. *International Journal of Auditing*, 8(3), 195-205.
97. Spence, M. (1974). Competitive and optimal responses to signals: an analysis of efficiency and distribution. *Journal of Economic Theory*, 7(3), 296-332.
98. Steier, L. P., & Miller, D. (2010). Pre-and post-succession governance philosophies in entrepreneurial family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 145-154.
99. Stovall, O. S., Neill, J. D., & Perkins, D. (2004). Corporate governance, internal decision making, and the invisible hand. *Journal of Business Ethics*, 51(2), 221-227.
100. Superintendencia de la Economía Solidaria (2013). Guía de buen gobierno para las sociedades vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria.
101. Superintendencia Financiera de Colombia. Delegatura para Riesgos de Conglomerados y Gobierno Corporativo & Subdirección de Metodologías de Supervisión y Análisis de Riesgos. (2010). Documento conceptual de Gobierno Corporativo.
102. Superintendencia Financiera de Colombia (2014). Circular Externa 28 de 2014. Presentación del Nuevo Código País y adopción del Reporte de implementación de mejores prácticas corporativas.
103. Superintendencia Financiera de Colombia. (2014). Circular externa 028. Bogotá.
104. Superintendencia de Sociedades, Confecámaras, & Cámara de Comercio de Bogotá (2009). Guía colombiana de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas y de familia. SSOC, Confecámaras y CCB: Bogotá.
105. Tirole, J. (2001). Corporate Governance. *Econometrica*, 69(1), 1-35.
106. Trujillo, M. A., & Guzmán, A. (2015). Revelación de información y valor de las empresas en América Latina. Bogotá: CESA.
107. Trujillo, M. A., Guzmán, A., & Prada, F. (2015). Juntas directivas en el desarrollo del Gobierno Corporativo. Bogotá: CESA.
108. Trujillo, M. A., & Guzmán, A. (2017). Emisores de valores & Gobierno Corporativo: un análisis a las encuestas de Código País 2007-2014. Bogotá: CESA.
109. Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.
110. Upadhyay, A. D., Bhargava, R., & Faircloth, S. D. (2014). Board structure and role of monitoring committees. *Journal of Business Research*, 67(7), 1486-1492.
111. Viader, A., & Espina, M. (2014). Are not-for-profits learning from for-profit-organizations? A look into governance. *Corporate Governance*, 14(1), 1-14.
112. Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385-417.

113. Villalonga, B., Amit, R., Trujillo, M. A., & Guzmán, A. (2015). Governance of family firms. *Annual Review of Financial Economics*, 7, 635-654.
114. Villalonga, B., Trujillo, M. A., Guzmán, A., & Cáceres, N. (2018). What are Boards for? Evidence from Closely Held Firms in Colombia. *Financial Management* (en proceso de publicación).
115. Wang, Y., & Tanaka, A. (2011). From hierarchy to hybrid: the evolving nature of inter-firm governance in China's automobile groups. *Journal of Business Research*, 64(1), 74-80.
116. Warren, S., & Brewis, J. (2004). Matter over mind? Examining the experience of pregnancy. *Sociology*, 38(2), 219-236.
117. Werder, A. (2011). Corporate governance and stakeholder opportunism. *Organization Science*, 22(5), 1345-1358.
118. Yin, R. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
119. Zahhly, J., & Tosi, H. (1989). The differential effect of organizational induction process on early work role adjustment. *Journal of Organizational Behavior*, 10(1), 59-74.
120. Zattoni, A., Pedersen, T., & Kumar, V. (2009). The performance of group-affiliated firms during institutional transition: a longitudinal study of Indian firms. *Corporate Governance: An International Review*, 17(4), 510-523.



La adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo para una organización como la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, determina las responsabilidades y derechos de cada miembro de la organización, así como las reglas que se han dispuesto para la toma de decisiones. Aunque tradicionalmente estas buenas prácticas han sido implementadas por empresas del sector real de la economía, cada vez más la sociedad reclama que otras organizaciones de origen público o privado, incorporen a su gestión lineamientos que les permitan determinar reglas de juego claras y mecanismos reales de autorregulación. El compromiso de la CCMA con los empresarios y sus grupos de interés ha sido consolidar un Modelo de Gobierno Corporativo que le permita a la organización seguir creciendo y realizando aportes al desarrollo empresarial y la competitividad regional.

El análisis que presenta este libro tiene en cuenta las necesidades percibidas por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia en su relación con sus diferentes grupos de interés, situación que llevó a la organización a desarrollar un Modelo de Gobierno Corporativo con el objetivo de aclarar el ejercicio de la función de propiedad, garantizar el diseño y despliegue estratégico coherente, robustecer la gestión de la operación y de los riesgos implícitos, y salvaguardar la legitimidad y reputación de la CCMA.