



Cambiando Contigo

Gestión de la sostenibilidad.

**GOBERNANZA.**

**Camilo González Carvajal**

Consultor Asociado Grupo Portafolio Verde

**Banco de Bogotá**



## Objetivo.

*Aproximarnos al Gobierno corporativo o gobernanza y conocer las buenas prácticas existentes para las diferentes instancias de toma de decisiones, así como socializar los elementos básicos que deben estar presentes dentro del buen gobierno.*





## Origen.

El gobierno corporativo se identifica inicialmente con la delegación de la toma de decisiones hacia administradores distintos de los dueños.

Surge de la contradicción entre propiedad y gestión (accionistas o asociados y administradores)





## Claridad.



Estructura de gobierno corporativo

VS.



Código de buen gobierno corporativo.



## Importancia.

Es un concepto estratégico: asegura la sostenibilidad de la organización.  
(Factores ASG –ambientales, sociales, de gobierno-)

- Preserva la **reputación corporativa**.
- Blinda a los administradores frente a rigurosas responsabilidades legales.





## Importancia.

Efectos positivos del buen gobierno:

- Fortalece la estrategia: **contribuye a la sostenibilidad de la organización.**
- Aclara y alindera roles.
- Genera confianza de los terceros relacionados (proveedores, clientes, trabajadores, entes públicos, inversionistas, acreedores).





# Una evidencia.

Estudio de Abril de 2022.

Relación entre el costo de capital y los factores ambientales, sociales y de gobernanza: evidencia para América Latina. Grupo de Investigación en Finanzas y Sostenibilidad, Departamento de Economía, Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín, Grupos de Investigación en Finanzas y Banca, y en Información y Gestión, Universidad EAFIT.

Este estudio analiza la relación entre los puntajes ESG con el costo de capital de las empresas con sede en Latinoamérica utilizando un conjunto de datos que incluye 606 observaciones correspondientes a información sobre **202 empresas de 2017 a 2019**. Se modeló esta relación tomando las puntuaciones ESG y cada una de las puntuaciones de los pilares ESG (es decir, las puntuaciones de los pilares ambiental, social y de gobernanza) como variables independientes y analizando cómo afectan el costo del capital.



## Una evidencia.

Resultado: “existe una relación de efecto inverso entre las puntuaciones ESG y el coste del capital. Adicionalmente, no encontramos una relación entre el puntaje del Pilar Social y el puntaje del Pilar Ambiental con el costo de capital.

Por el contrario, el puntaje del ***Pilar de Gobernanza*** muestra una relación negativa con el costo de capital. **Esto indica que el aumento de la transparencia sobre los procesos internos y las instancias de toma de decisiones puede ser un impulsor esencial de la creación de valor para las empresas y una mayor confianza financiera en las empresas de América Latina.** “





## Antecedentes.

### ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO ECONOMICO (OCDE)

- Nace en 1961. Está integrada por países de todo el mundo con la finalidad de buscar el mayor crecimiento sostenible, una sana expansión económica y del mercado mundial.
- Desde 1998 establece lineamientos relacionados con el gobierno corporativo, dando origen, en 1999, a lo que se conoce como los principios de gobierno corporativo.
- Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 (2015)





## Hitos en Colombia.

Ley 222 de 1995 (responsabilidad de administradores).

Resolución 275 de 2001 habla de la voluntariedad condicionada de adoptar practicas de gobierno corporativo en las sociedades. Se refiere, básicamente al mercado de valores.

Carta circular 005 de 2013 de Supersolidaria. (actualizada 2022)

Código País 2014. Superfinanciera. Circular 028 de 2014 (Actualiza versión 2007)

Guía de buenas prácticas de gobierno corporativo para empresas, *competitivas, productivas y perdurables*, versión 2020. (Supersociedades, Confecámaras, C.C.B.)





## Concepto.

Conjunto de estructuras, principios, políticas y procesos (buenas prácticas empresariales) para la dirección, administración y supervisión **de cualquier empresa**, cuyo propósito es mejorar su desempeño, generar valor y garantizar su competitividad, productividad y perdurabilidad.

(Guía de buenas prácticas de gobierno corporativo para empresas, competitivas, productivas y perdurables, versión 2020).





## Concepto.

Es un mecanismo **voluntario** de **autorregulación** mediante el cual las organizaciones establecen políticas y reglas que regulan las relaciones entre accionistas o asociados, administradores y demás grupos de interés.

Hard law – Soft law.

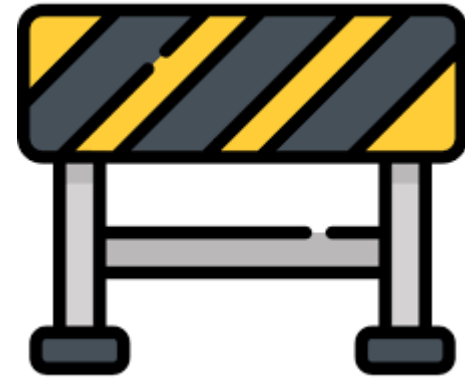
Pretende **INSTITUCIONALIZAR** las organizaciones





## Obstáculos.

- Falta de conocimiento y comprensión de las obligaciones de carácter legal, roles y responsabilidades de los órganos de administración, control y vigilancia de las organizaciones (reglas estatutarias).
- Ausencia de un enfoque estratégico en la conducción de las organizaciones por parte de los órganos de dirección.
- Controles internos deficientes.
- Manejo inadecuado de los conflictos de interés.
- Falta de un enfoque de gestión del riesgo.
- Poca o alta alternabilidad en los órganos de gobierno.
- Ausencia de manuales de procesos y procedimientos claramente establecidos.





## Principios.

- Protección de los derechos y trato equitativo a todos los aportantes de capital.
- Respeto a los derechos de los grupos de interés (aportantes, empleados, acreedores, proveedores, clientes, entes públicos).
- Comunicación y transparencia informativa (la calidad del voto en los órganos colegiados está directamente relacionada con la información que tenga disponible; información confiable y oportuna a entidades de inspección, vigilancia y control).
- Responsabilidades de directivos.





## Elementos.

**Identidad organizacional** (visión, misión, propósito, valores)

**Los accionistas (asociados, corporados):**  
Derechos y deberes.

**La Asamblea**

- Antes, durante, después.

**Junta directiva**

- Conformación, perfiles, período, permanencia, roles, suplentes, reglamento, evaluación, comités de apoyo, confidencialidad, seguro de responsabilidad.

**El Gerente**

- Perfil, independencia, evaluación.





## Elementos.

-Arquitectura del control.

Revisoría Fiscal (período, permanencia).

Oficial de cumplimiento.

Auditoría.

- Gestión de la información

- Información reservada, acuerdos de confidencialidad, Rendición de cuentas.

Componente de ética y conducta

- Conflicto de intereses, lineamientos anticorrupción.

**CONFIDENCIAL**

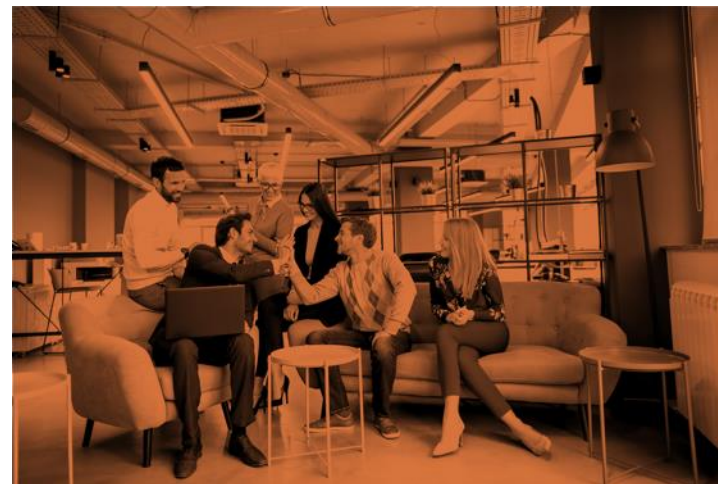
shutterstock.com - 1070035440



## Componente de ética y conducta

El código de conducta **debe formar parte de la cultura organizacional**, tiene como propósito establecer normas que oriente el comportamiento ético de todos los integrantes de la organización, Asamblea General, Directivos, asociados y empleados en su desempeño diario, en las relaciones e interrelaciones entre Directivos, administradores, asociados y empleados, actuaciones con los asociados, clientes, proveedores, competidores y la comunidad.

Lineamientos AAA: Anticorrupción, antifraude, antisoborno.





## Componente de ética y conducta

- Conductas esperadas y conductas reprochables.
- Políticas anticorrupción:  
Lavado de activos y financiación del terrorismo.
- Responsabilidad social
- Política ambiental
- Protección de la propiedad intelectual





## Componente de ética y conducta

### CONFLICTO DE INTERESES:

Es aquella situación en la cual existen **intereses contrapuestos** entre cualquier asociado, un miembro de la Junta Directiva, El Gerente y empleados, que podrían llevar a alguno a **adoptar decisiones o ejecutar actos que van en beneficio propio o de terceros y en detrimento de los intereses de la empresa.** , o cualquier circunstancia que pueda restarle independencia, equidad u objetividad en su actuación.

### MANEJO DEL CONFLICTO DE INTERESES:

- Revelación
- Gestión.





Cambiando Contigo

GRACIAS.

Banco de Bogotá