



26 de septiembre de 2011

María Mercedes Cuéllar
Presidente

Daniel Castellanos García
Vicepresidente Económico
+57 1 3266600
dcastellanos@asobancaria.com

El gobierno corporativo, un asunto clave para la estabilidad del sistema financiero y el desarrollo sostenible

Resumen. La crisis internacional que inició en 2007 puso en evidencia nuevamente la existencia de debilidades en el sistema financiero. Esta crisis, la mayor desde la Gran Depresión, activó alertas en los diferentes sectores, que vieron con preocupación cómo colapsaban instituciones financieras, mercados y empresas, poniendo en peligro años de avance en la lucha contra la pobreza. Según entidades como el Banco Mundial y la OIT, como consecuencia de la crisis se calcula que entre 18 y 30 millones de mujeres y hombres podrían haberse sumado a las filas del desempleo mundial y que más de 60 millones de personas podrían haber caído en la extrema pobreza.

Los analistas sugieren que entre las causas que desencadenaron la recesión económica aún latente, se encuentran limitaciones en los ámbitos de la regulación y de la supervisión prudencial, así como cuestiones relacionadas con problemas de orden ético y con el deficiente gobierno corporativo de las entidades, esto es, con la manera como la junta directiva y la alta gerencia dirigieron las actividades y negocios. Los riesgos excesivos asumidos por las entidades evidenciaron que la junta directiva falló en su función de revisar y orientar la política de riesgos, ser transparentes y contar con una estrategia sostenible para el desarrollo del negocio.

Para el sector financiero, la relevancia del GC radica en que, dado el rol clave que cumplen las entidades en la coordinación y colocación de recursos y en el crecimiento de la economía, cualquier deficiencia en esta materia afecta directamente al mercado y al público en general. No es entonces un secreto que a raíz de la crisis la indignación de los ciudadanos ha ido en aumento. Especialmente en las sociedades de los países más avanzados, hasta ahora los más afectados, se han comenzado a escuchar claras exigencias que implican radicales reformas en los modelos de GC de las entidades y la necesidad de adoptar una visión de sostenibilidad para el negocio.

Estos llamados y la urgencia de encontrar soluciones que permitan evitar una situación como la evidenciada durante la crisis y que sigue afectando a millones de ciudadanos en el mundo entero, hace necesario revisar las lecciones aprendidas durante la crisis y tomar las medidas que permitan adoptar y fortalecer un marco de GC eficiente y acorde con las expectativas e intereses de los distintos grupos de interés.

El gobierno corporativo, un asunto clave para la estabilidad del sistema financiero y el desarrollo sostenible

Mabel González Pacheco

Paola Arias

Vanessa Casañás

La crisis internacional que inició en 2007 puso en evidencia nuevamente la existencia de debilidades en el sistema financiero. Esta crisis, la mayor desde la Gran Depresión, activó alertas en los diferentes sectores, que vieron con preocupación cómo colapsaban instituciones financieras, mercados y empresas, poniendo en peligro años de avance en la lucha contra la pobreza. Según organizaciones como el Banco Mundial y la OIT, como consecuencia de la crisis se calcula que entre 18 y 30 millones de mujeres y hombres podrían haberse sumado a las filas del desempleo mundial y que más de 60 millones de personas podrían haber caído en la extrema pobreza.

Para muchos, la gravedad de la crisis radica en su magnitud y repercusiones a nivel mundial, y en la urgencia de resolver adecuadamente los desafíos de la globalización en materia de crecimiento sostenido. Al respecto, en 2008, mientras el Presidente Barack Obama insistía en la necesidad de poner en marcha un marco regulatorio completamente nuevo, su colega Nicolas Sarkozy iba aún más allá, haciendo un llamado para “refundar” el sistema capitalista, “única” vía para superar las debilidades expuestas durante la crisis.

Los analistas sugieren que entre las causas que desencadenaron la recesión económica aún latente, se encuentran limitaciones en los ámbitos de la regulación y de la supervisión prudencial, así como cuestiones relacionadas con problemas de orden ético y con el deficiente gobierno corporativo de las entidades, esto es, con la manera como la junta directiva y la alta gerencia dirigieron las actividades y negocios.

A las entidades financieras se les culpa por haber otorgado créditos y realizado inversiones de alto riesgo sin tomar las medidas de protección necesarias, y por carecer de mecanismos eficientes para el manejo de los conflictos de intereses, poniendo al sistema y a la sociedad en una situación de indefensión de la cual apenas se empiezan a reponer. A las entidades reguladoras, agencias calificadoras de riesgo, inversionistas y mercado en general, se les critica por su incapacidad para prever el riesgo involucrado en ciertos productos financieros y para tomar a tiempo acciones correctivas que permitieran frenar lo que estaba sucediendo.

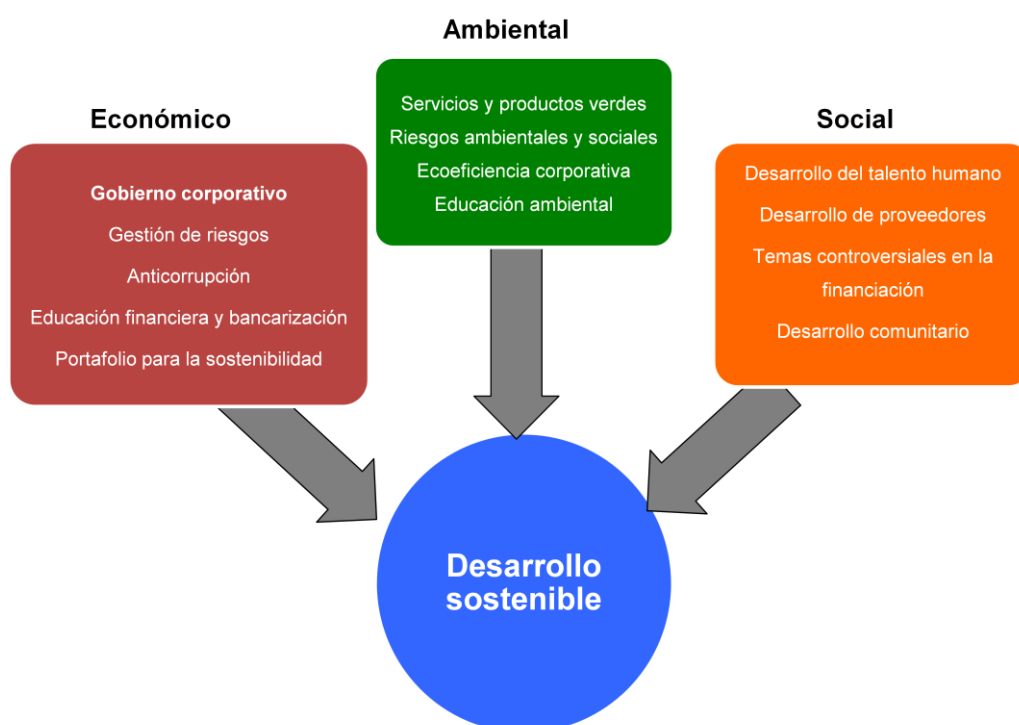
Sin embargo, vale la pena recordar que, al igual que las anteriores crisis, la reciente ha puesto en evidencia, nuevamente, la urgencia de revisar el modelo de gobierno de las entidades financieras y de reformar los sistemas de administración del riesgo y los marcos regulatorios. Crisis tras crisis, se han propuesto reformas y ajustes que, dado el panorama actual, parecen no haber sido del todo exitosos.

Si bien una gestión de riesgos eficiente es crucial para blindar al sistema financiero y disminuir el riesgo durante la fase expansionista de los ciclos económicos, no es suficiente para suavizar el impacto de las fluctuaciones, ni para reducir las asimetrías

de la información que las producen, y menos para garantizar un crecimiento sostenido. Es por ello que se viene insistiendo, cada vez con mayor énfasis, en que se debe generar un cambio cultural al interior de las entidades financieras frente a la manera como se viene desarrollando el negocio.

Las entidades deben replantear el negocio con una visión de largo plazo y para ello el camino propuesto es integrar bajo la sombrilla de la sostenibilidad, y junto a la administración de los riesgos, asuntos de gobierno corporativo, gestión ambiental, gestión social, desarrollo del talento humano y financiación responsable, entre otros. La adopción de la sostenibilidad como núcleo del negocio en el sector financiero dibuja el camino para alcanzar un desarrollo económico, social y ambiental de largo plazo. Un gobierno corporativo bajo este marco deberá buscar un acercamiento holístico al concepto de desempeño de una entidad financiera sostenible. Tal como lo mostró la reciente crisis, la relación simbiótica entre gobierno corporativo, estrategia y sostenibilidad es innegable, de ahí que sea clave analizar de qué manera es posible fortalecer los modelos de gobierno corporativo de las entidades financieras, como un primer paso para construir una estrategia con visión de sostenibilidad.

Dado el rol clave que cumplen los bancos en la coordinación y colocación de recursos y en el crecimiento de la economía, la mirada está puesta en el sector financiero. Se espera que las entidades logren integrar la visión de sostenibilidad en el día a día de las operaciones para garantizar un balance entre los intereses de sus grupos de interés – accionistas, empleados, proveedores, consumidores y sociedad – y que puedan proveer mecanismos de participación para que cada uno de ellos exprese sus preocupaciones y expectativas y logren consensos que redunden en beneficio para todos.



¿Qué es y por qué importa el gobierno corporativo?

El gobierno corporativo (GC) hace referencia al conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de las entidades y sus grupos de interés. Este concepto surge en la década de los ochenta cuando países desarrollados como Canadá, Estados Unidos e Inglaterra plantearon la necesidad de brindar mayor participación a los accionistas minoritarios y defender sus intereses. Como consecuencia, las entidades iniciaron un proceso de apertura informativa y empezaron a adoptar estándares para garantizar una mayor transparencia.

En el sector financiero, la relevancia del GC radica en que, dado el rol de las entidades financieras en la economía, cualquier deficiencia en esta materia afecta directamente al mercado y al público en general. En casi todos los países, los fallos en el modelo de gobierno que manifestaron en la reciente crisis impactaron negativamente a millones de ciudadanos, que hasta ahora han tenido poco o nada que decir sobre la manera como las entidades financieras han venido manejándose. De ahí que el GC no sea solo importante para las entidades sino para la sociedad en general, y que desde hace ya un par de décadas se venga insistiendo en la urgencia de definir un marco de GC eficiente y de supervisar sus avances.

Una de las organizaciones que más esfuerzos ha realizado para fortalecer el GC de las compañías es la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). La OCDE emitió en mayo de 1999 y revisó en 2004 los “Principios de Gobierno Corporativo”, en los que se ofrecen lineamientos para que, no solo sus países miembros, sino también los no miembros, puedan adoptar un marco de GC eficaz.

Principios de gobierno corporativo OCDE, 2004	
I. Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo	El marco para el GC deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.
II. Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad	El marco para el GC deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.
III. Tratamiento de equitativo de los accionistas	El marco para el GC deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.
IV. El papel de las partes interesadas en el ámbito del gobierno corporativo	El marco para el GC deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero,
V. Divulgación de datos y transparencia	El marco para el GC deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.
VI. Las responsabilidades de la junta directiva	El marco para el GC corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte de la junta directiva y la responsabilidad de este frente a la empresa y los accionistas.

En línea con los Principios de GC de la OCDE, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea publicó en 1999 una guía para ayudar a los supervisores bancarios a promover la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo en las entidades financieras. En 2004, después de los escándalos de Enron, Worldcom y Parmalat de 2001-2003, tanto los Principios de la OCDE como esta guía fueron revisados. Los acuerdos de Basilea enfatizaron que, para cumplir los objetivos de gobierno corporativo, se requerían cimientos regulatorios e institucionales apropiados, que respondieran a los cambios en el entorno legal, económico y cultural de cada país. La junta directiva y la alta gerencia son los principales responsables de un entorno favorable al buen GC y es por ello que resulta imprescindible que los miembros de la junta se encuentren plenamente capacitados para cumplir a cabalidad las funciones que les corresponde, y que están recogidas en los “Principios para la mejora del gobierno corporativo en las organizaciones bancarias”, publicado por el Comité de Basilea en 2006.

Principios para la mejora del gobierno corporativo en las organizaciones bancarias. Basilea, 2006
Principio 1 - Los miembros de la junta directiva deberán ser aptos para sus cargos, comprender claramente sus funciones en el gobierno corporativo y ser capaces de aplicar su buen juicio en asuntos que atañan al banco.
Principio 2 - La junta directiva deberá aprobar y vigilar los objetivos estratégicos y valores corporativos del banco que se comunican a toda la organización bancaria.
Principio 3 - La junta directiva deberá establecer y hacer cumplir líneas claras de responsabilidad y responsabilización en toda la organización.
Principio 4 - La junta directiva deberá asegurar que la alta gerencia realiza un seguimiento adecuado acorde con la política de éste.
Principio 5 - La junta directiva y la alta dirección deberán hacer uso del trabajo realizado por las funciones de auditoría interna y externa y de control interno.
Principio 6 - La junta directiva deberá garantizar que las políticas y prácticas retributivas del banco son congruentes con su cultura empresarial, sus objetivos y su estrategia a largo plazo y con su entorno de control.
Principio 7 - El banco deberá estar dirigido con transparencia.
Principio 8 - La junta directiva y la alta dirección deberán comprender la estructura operativa del banco y saber si éste opera en jurisdicciones o mediante estructuras que obstaculizan la transparencia (principio de “conozca su estructura”).

La crisis financiera y los últimos acontecimientos ocurridos han contribuido a que los responsables políticos sean cada vez más conscientes del impacto que el GC tiene en la estabilidad de los mercados, el comportamiento de la inversión y de la economía. En línea con esta necesidad, el grupo de trabajo de GC del Banco Internacional de Pagos, ajustó la guía nuevamente, sugiriendo la importancia de adaptar el concepto de GC con el fin de resolver las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se construyen las relaciones entre la junta, las directivas, los accionistas y los grupos de interés?
- ¿Cómo se incorporan los intereses de cada uno de estos grupos en los procesos de toma de decisiones?
- ¿Cómo se resuelven los problemas de gobierno que surgen por la separación entre la propiedad y el control?
- ¿Cómo se definen los objetivos de la organización, los medios para alcanzarlos y los mecanismos de supervisión de su cumplimiento?
- ¿Cómo se define la política de administración del riesgo? y
- ¿Cómo se alinean las actividades y comportamiento corporativo con las expectativas de una operación bancaria segura, íntegra y acorde con el marco regulatorio?

Un pobre GC puede llevar a los mercados a perder confianza en las instituciones financieras, corriendo el riesgo de caer en una crisis de liquidez. Un buen GC logrará, en cambio, aumentar la confianza de los inversionistas, reducir los costos de capital, atraer mayores fuentes de financiamiento y asegurar el buen funcionamiento y la estabilidad de los mercados financieros.

En la actualidad, las buenas prácticas de GC han adquirido tanta relevancia como el desempeño financiero de las entidades. Se estima que el 80% de los inversionistas

están dispuestos a pagar más por las compañías que cuentan con un modelo de buen gobierno corporativo, ya que este elemento brinda una mayor seguridad a su inversión. En la medida en que exista más transparencia e información, mayor será la confianza de los inversionistas y grupos de interés.

Lecciones sobre gobierno corporativo surgidas de la crisis

Son diversas las razones por las cuales se viene insistiendo en que una de las causas más importantes de la reciente crisis fue la existencia de fallas en el gobierno corporativo de bancos e intermediarios financieros. Una de ellas tiene que ver con las deficiencias de los sistemas de administración de riesgo. Los riesgos excesivos asumidos por las entidades financieras evidenciaron que la junta directiva falló en su función de revisar y orientar la política de riesgos, tal y como recomienda la OCDE y Basilea en sus principios de GC.¹

En un importante número de entidades financieras, la junta directiva desconoció o ignoró las decisiones estratégicas tomadas internamente y fue incapaz de imponer mecanismos de control que pudieran mitigar los riesgos asociados. Esto demostró que, incluso en el caso de que los sistemas de administración de riesgo en marcha hubieran sido los adecuados, la transmisión deficiente de información a los niveles directivos de la organización, y/o la poca habilidad de los miembros de la junta directiva para entender el negocio y supervisar a la alta dirección, fueron causantes del fracaso del modelo de GC de las entidades.²

Los análisis sobre por qué las juntas directivas de las entidades financieras que colapsaron no fueron efectivas a la hora de frenar lo que estaba sucediendo, identifican como debilidades la falta de capacitación especializada en temas de riesgo de sus miembros, el mal o no funcionamiento de los comités de riesgo y de auditoría de

¹ Al respecto, el literal VI de los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, que habla de las responsabilidades de la junta directiva, señala que entre sus funciones se incluye la revisión y orientación de: (a) la estrategia de la empresa, (b) los principales planes de actuación, (c) la política de riesgos, (d) los presupuestos anuales y (e) los planes de la empresa. Asimismo, es la junta la que debe garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes contables y financieros de la sociedad, incluida la auditoría independiente, y la disponibilidad de sistemas de control adecuados y, en particular, de sistemas de gestión del riesgo, de control financiero y operativo.

² Frente a esto, el principio VI.E de GC de la OCDE insiste en que la junta directiva deberá tener la posibilidad de realizar juicios objetivos e independientes sobre cuestiones relativas a la sociedad. Para poder supervisar el rendimiento de los directivos, prevenir conflictos de intereses y equilibrar las exigencias concurrentes hacia la sociedad, los miembros de la junta deberán estar capacitados, comprometerse con sus responsabilidades y tener acceso a información precisa, relevante y oportuna que les ayude a la hora de tomar decisiones.

algunas entidades, y sobre todo, la limitada visión y comprensión de la estrategia del negocio a largo plazo de algunas juntas.³

En 2009, el G-20, en su encuentro en Pittsburgh, reconoció como otra causa de la crisis la falla de la junta al definir y supervisar las políticas de remuneración e incentivos, en la mayoría de los casos, desarticuladas de los intereses de largo plazo de las entidades financieras y de sus grupos de interés. Se cree que fueron precisamente los mismos sistemas de incentivos los culpables de impulsar a directivos y empleados a asumir un riesgo excesivo para obtener una alta rentabilidad en el corto plazo, una visión que resulto ambiciosa y que ignoró la sostenibilidad del negocio.

Sobre este asunto, se evidenció la importancia de evaluar si las políticas de remuneración garantizan realmente un balance apropiado entre los intereses de corto y largo plazo de las entidades. Igualmente, se llamó la atención sobre la importancia de adoptar buenas prácticas, que existen ya en algunos países, tales como la divulgación de la política retributiva de los miembros de la junta directiva y directivos principales, especificando: (a) la relación entre retribución y rendimiento, (b) las condiciones a la hora de efectuar pagos a miembros de la junta por actividades desarrolladas al margen del mismo, (c) los términos que se deberán observar para mantener y comerciar las acciones de la sociedad, y (d) los procedimientos a seguir en la concesión y reajuste de precios de las opciones.⁴

Además de las deficiencias en la gestión de la junta, existen otros aspectos del GC que también contribuyeron a la crisis financiera, como fueron debilidades en transparencia, apertura informativa, y rendición de cuentas, tanto por parte de las entidades mismas como de las compañías de auditoría y las agencias de calificación de riesgo.

Con respecto a la actuación de las agencias de calificación de riesgo, el hecho de que hubieran terminado otorgando buenas calificaciones a entidades que días después colapsaron tomó por sorpresa a todos aquellos que se habían fiado de sus análisis. Por tal razón, en diversas instancias se viene insistiendo en que es crítico instar a las agencias a actuar responsablemente y con rigor. Tal es el caso de la Unión Europea, que ha manifestado su interés de reglamentar el funcionamiento de las agencias para que estén bajo su supervisión, e incluso de crear una agencia pública para tal fin.⁵

³ Institute of International Finance, Interim Report of the III Committee on Market Best Practices, Washington D.C., 2008.

⁴ Principio de gobierno corporativo VI.D.4 de la OCDE.

⁵ El principio V de GC de la OCDE señala que el marco de gobierno corporativo deberá complementarse con un planteamiento efectivo que prevea y promueva la disponibilidad de un análisis o de asesoramiento por parte de expertos que pudiera ser de interés para los inversores a la hora de adoptar decisiones. Estos expertos deberán estar libres de posibles conflictos materiales de interés que pudieran comprometer la integridad de su análisis o asesoramiento.

En concreto, se reconoce la importancia de implementar reformas, tanto a los modelos de cálculo de solvencia usados por las agencias, como a la manera en que las calificaciones fueron usadas por los bancos. Después de la crisis fue posible observar como un número importante de entidades financieras decidieron confiar plenamente en los resultados de las calificaciones y no aplicar ningún tipo de análisis de riesgo propio, decisión completamente en contravía de la obligación de debida diligencia que bancos e inversores deben cumplir.

Finalmente, sobre la transparencia y apertura informativa de las entidades, en la práctica fue posible observar que en muchos casos los riesgos que podían afectar potencialmente su reputación no fueron dados a conocer de manera transparente. Con ello se impidió no solo que los grupos de interés pudieran tomar medidas para evitar una situación de vulnerabilidad, sino también que pudieran atenderse los riesgos convenientemente y anticiparse incluso a nuevos escenarios. Además, la complejidad de los nuevos productos financieros que se ofrecieron, la falta de claridad en la información brindada y los bajos niveles de alfabetización financiera de los consumidores llevaron a que muy pocos pudieran comprender el alcance de los riesgos que asumían.

Esta ausencia de transparencia y diálogo con los sectores interesados y afectados no solo impactó negativamente la confianza depositada en las entidades financieras sino que hizo más difícil superar una coyuntura tan desfavorable como la vivida.⁶

No es un secreto que a raíz de la crisis la indignación de los ciudadanos ha ido en aumento. Especialmente en las sociedades de los países más avanzados, hasta ahora los más afectados, se han comenzado a escuchar claras exigencias que implican radicales reformas en los modelos de GC de las entidades y la necesidad de adoptar una visión de sostenibilidad para el negocio. Países como Alemania o Suráfrica han adoptado medidas como que la junta directiva y la alta gerencia estén obligadas a rendir cuentas, no solo a los accionistas, sino a todos sus grupos de interés, y a realizar los informes de sostenibilidad y de GC, incluyendo un balance del manejo de sus relaciones con cada uno de sus grupos de interés.

Si bien en general los mercados emergentes, y Colombia en particular, han logrado hasta ahora salir bien librados de la crisis, es importante que sigan fortaleciéndose y hagan ajustes preventivos para hacer frente a los choques externos sin arriesgar su

⁶ Sobre este asunto, los principios de GC de la OCDE en su numeral V señalan que el marco de GC deberá garantizar la divulgación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida su situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa. Asimismo, que la información deberá ser elaborada y divulgada con arreglo a normas de alta calidad en materia de contabilidad y revelación de información financiera y no financiera.

crecimiento y desarrollo. La alta posibilidad de que el mundo “desarrollado” entre nuevamente en recesión, de que continúe la destrucción de la riqueza y el desplome del valor de las empresas, obliga a tomar medidas que tengan en cuenta las lecciones aprendidas.

Consideraciones finales

El GC juega un papel fundamental en este momento en el que América Latina se encuentra en medio de la construcción de mercados financieros locales más profundos, estables y líquidos, y con perspectivas de crecimiento económico positivas.

A pesar de los avances de algunos países de la región en materia de gobierno corporativo, el “White Paper” sobre GC en América Latina, elaborado por la OCDE, el Banco Mundial, la Corporación Financiera Internacional y socios regionales del sector público y privado, ha identificado varios desafíos en común a la hora de profundizar en esta materia, entre ellos:

- Lograr una participación más activa de los accionistas en las asambleas generales, garantizar la transparencia y el derecho al voto, así como la protección de los derechos de los accionistas minoritarios.
- Llevar las normas nacionales de contabilidad hacia las normas internacionales de información financiera y aumentar la divulgación de la información relevante entre las partes, buscando minimizar los conflictos de intereses.
- Diseñar e implementar prácticas que incentiven a los directivos de las entidades a actuar por los intereses de los accionistas y de la compañía, velando por el cumplimiento de leyes y asumiendo conductas éticas, especialmente en entornos con altos índices de corrupción.
- Mejorar la calidad y efectividad de los marcos legales y reglamentarios, incluyendo, de ser necesario, la introducción de mecanismos para la resolución alternativa de disputas, tales como el arbitraje privado.

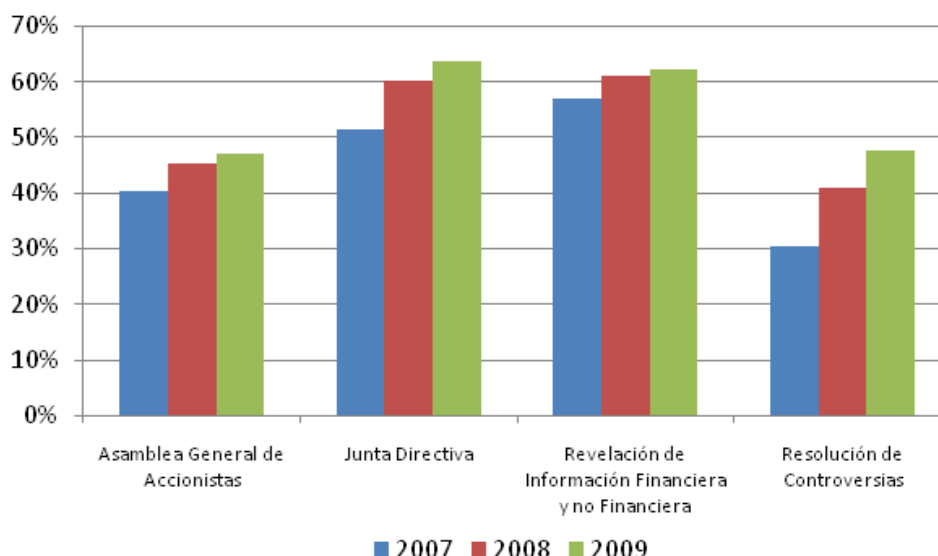
En Colombia, desde 1995 con la Ley 222 se inició un proceso de inclusión de prácticas de GC en la legislación, que fue consolidándose e impulsándose en el mercado de capitales, gracias a lo dispuesto en la Resolución 275 de 2001 de la Superintendencia de Valores (hoy Superintendencia Financiera de Colombia –SFC–), resolución que permitió iniciar la discusión en torno a este concepto y entender los beneficios de implementar buenas prácticas.

En 2005, la SFC propuso a los grupos de interés del sector –inversionistas, emisores, proveedores de infraestructura y supervisores– desarrollar el primer código de mejores prácticas en GC, conocido como Código País, el cual surgió de la idea de profundizar el mercado de capitales, contribuir a aumentar la confianza de los inversionistas e implementar los estándares más exigentes de las iniciativas internacionales de GC. Igualmente, se acordó implementar un sistema bajo el principio de “cumpla o explique”, por considerarlo apropiado para generar consensos al interior del sector

privado a través del desarrollo de un código de buenas prácticas y para promover en el mercado la autorregulación en materia de GC.

El Código País, constituido por 41 medidas divididas en cuatro temas (asamblea general de accionistas, junta directiva, revelación de información financiera y no financiera y resolución de controversias), mide la evolución de los niveles de adopción de estas medidas por parte de las instituciones financieras. En el siguiente cuadro se presenta el consolidado de la información remitida por las entidades entre 2007 y 2009:

Gráfico 1. Adopción de medidas del Código País del Sector Financiero



Fuente: Superfinanciera.

Del reporte de análisis que hace la SFC de los resultados de la encuesta Código País en 2009, vale la pena resaltar varias conclusiones sobre el estado del gobierno corporativo en el sector para cada una de sus áreas:

- *Asamblea general de accionistas:* se destaca la mejora en los mecanismos utilizados a la hora de proteger los derechos de los accionistas y el trato equitativo entre ellos.
- *Junta directiva:* se destaca la aplicación de las recomendaciones en lo concerniente al tamaño, conformación y funcionamiento de las juntas. Sin embargo, se reconoce que aún queda mucho por hacer en lo relativo a la definición de los deberes y derechos de sus miembros.
- *Revelación de información financiera y no financiera:* se destaca que las entidades están adoptando medidas de divulgación de información que facilitan incluso la comunicación con sus accionistas. No obstante, existen obstáculos en la intención de divulgar al público las políticas de remuneración e

incentivos y de cualquier otro tipo de beneficio económico de sus administradores.

- *Resolución de controversias*: se destaca que es el área en donde menos avances se han logrado, especialmente en cuanto a crear mecanismos de resolución de conflictos entre los pequeños accionistas y las entidades.

Este panorama sugiere que en Colombia el gobierno corporativo no es un tema nuevo, sino al contrario, un asunto de relevancia para el sector financiero. Sin embargo, aunque la adopción por parte de las entidades financieras de un buen modelo de gobierno corporativo sigue aumentando, quedan muchos retos por superar. Estos retos tienen que ver por un lado, con la cultura misma del negocio, y por otro, con las condiciones generales que afectan al país.

En cuanto a la manera como las entidades financieras han venido desarrollando el negocio, el llamado es a revisar y reformar su estrategia bajo una visión de sostenibilidad que tenga en cuenta las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés.

En cuanto a las condiciones generales del país, para fortalecer el GC en Colombia será necesario vencer la desconfianza y poca credibilidad que la sociedad tiene en la justicia, la inestabilidad jurídica, los altos niveles de corrupción y la improvisación en la formulación de normas, con poca o ninguna consulta previa a las empresas afectadas por las regulaciones. Ahora bien, para avanzar en estos aspectos se requerirá no solo de una gran voluntad política desde el más alto nivel, sino también de la participación y compromiso decidido de todos los actores involucrados en la tarea de generar las condiciones necesarias para garantizar un crecimiento sostenible del país.

Colombia. Principales Indicadores Macroeconómicos

	2008	2009	2010					2011					2012
			T1	T2	T3	T4	Total	T1	T2	T3	T4	Proy.	Proy.
PIB Nominal (USD B)	214,4	248,8	69	71	76	74	286	77,9	...	...	...	...	...
PIB Nominal (COP MM)	481	509	133	137	136	142	548	146,4	...	...	...	...	...
Crecimiento Real													
PIB real (% Var. Interanual)	3,5	1,5	4,1	4,7	3,6	4,8	4,3	5,1	4,2	5,6	4,6	4,9	5,0
Precios													
Inflación (IPC, % Var. Interanual)	7,7	2,0	1,8	2,3	2,3	3,2	3,2	3,2	3,2	3,5	3,2	3,2	3,3
Inflación básica (% Var. Interanual)	5,9	2,7	2,3	2,2	2,3	2,6	2,6	2,8	3,1	3,0	3,0	3,0	2,7
Tipo de cambio (COP/USD fin de periodo)	2244	2044	1929	1916	1800	1914	1914	1879	1780	...	...	1800	1750
Tipo de cambio (Var. % interanual)	11,4	-8,9	(24,7)	-11,2	-6,4	-6,4	-6,4	-2,5	-7,1	...	...	-6,0	-2,8
Sector Externo													
Cuenta corriente (% del PIB)	-3,2	-2,1	-1,9	-2,1	-4,6	-3,8	-3,2	-2,5	...	...	...	-3,4	
Cuenta corriente (USD mmM)	-6,9	-5,2	-1,3	-1,5	-3,4	-2,8	-9,0	-2,0	...	...	...	11,4	
Balanza comercial (USD mmM)	0,8	2,1	0,9	1,2	-0,4	0,2	2,0	1,2	...	...	...	4,0	
Exportaciones F.O.B. (USD mmM)	37,1	32,6	9,1	10,0	9,7	10,8	39,5	12,5	...	...	...	53,0	
Importaciones F.O.B. (USD mmM)	36,3	30,5	8,1	8,8	10,1	10,5	37,5	11,3	...	...	...	49,0	
Servicios (neto)	-3,1	-2,8	-0,6	-0,8	-1,0	-1,1	-3,5	-0,9	...	...	...	-4,1	
Renta de los factores	-10,3	-9,5	-2,7	-3,0	-3,2	-3,2	-12,1	-3,3	...	...	...	-15,9	
Transferencias corrientes (neto)	5,5	4,6	0,9	1,1	1,1	1,3	4,5	1,1	...	...	...	4,6	
Inversión extranjera directa (USD mmM)	10,6	7,1	1,6	1,9	2,1	1,2	6,8	3,7	...	...	...	7,7	
Sector Público													
Bal. primario del Gobierno Central (% del PIB)	0,9	-1,1	...	...	...	...	-1,1	...	...	...	...	-1,0	-0,6
Bal. del Gobierno Central (% del PIB)	-2,3	-4,1	0,1	-0,9	-1,1	-1,9	-3,8	0,6	...	...	...	-4,0	-3,5
Bal. primario del SPNF (% del PIB)	3,5	0,9	...	...	...	...	0,1	...	...	...	...	0,1	1,3
Bal. del SPNF (% del PIB)	-0,1	-2,4	0,2	0,0	0,0	-3,3	-3,1	...	...	...	...	-3,5	-2,3
Indicadores de Deuda													
Deuda externa bruta (% del PIB)	19,0	22,7	18,7	19,3	21,5	22,5	22,5	20,3	...	...	...	23,5	24,2
Pública (% del PIB)	12,0	15,7	12,7	13,1	13,4	13,7	13,7	11,9	...	...	...	13,8	13,9
Privada (% del PIB)	6,9	7,0	6,0	6,2	8,1	8,8	8,8	8,4	...	...	...	9,7	10,2
Deuda del Gobierno (% del PIB, Gob. Central)	36,2	37,7	36,3	36,5	36,0	38,5	38,8	...	...	...	...	37,6	37,5

Fuente: PIB y Crecimiento Real – DANE y Banco de la República, proyecciones Asobancaria. Sector Externo – DANE y Banco de la República, proyecciones MHCP. Sector Público y respectivas proyecciones - MHCP. Indicadores de deuda – DANE, Banco de la República, Departamento Nacional de Planeación; proyecciones DNP y MHCP.

Colombia. Estados financieros*

	Ago-11 (a)	Jul-11	Ago-10 (b)	Var real anual entre (a) y (b)
Activo	278.200	271.263	224.455	17,0%
Disponible	16.040	16.920	14.112	10,1%
Inversiones	57.440	54.839	49.835	11,6%
Cartera Neta	177.931	174.777	138.715	24,2%
Consumo Bruta	52.393	51.392	39.327	29,0%
Comercial Bruta	114.363	112.676	90.958	21,8%
Vivienda Bruta	14.364	13.897	12.004	15,9%
Microcrédito Bruta	5.113	5.006	3.733	32,6%
Provisiones**	8.302	8.196	7.307	10,0%
Consumo	3.059	2.993	2.630	12,6%
Comercial	4.587	4.553	4.151	7,0%
Vivienda	410	408	384	3,6%
Microcrédito	246	241	143	67,0%
Otros	26.790	24.727	21.794	19,0%
Pasivo	241.363	235.103	194.783	20,0%
Depósitos y Exigibilidades	176.687	170.678	147.275	16,2%
Cuentas de Ahorro	90.574	86.326	70.437	24,5%
CDT	48.453	46.687	44.841	4,6%
Cuentas Corrientes	31.634	31.099	26.838	14,1%
Otros	6.026	6.565	5.160	13,1%
Otros pasivos	64.676	64.425	47.507	31,8%
Patrimonio	36.837	36.160	29.672	20,2%
Ganancia/Pérdida del ejercicio	3.787	3.341	3.451	6,3%
Ingresos por intereses	12.743	10.985	10.768	14,6%
Gastos por intereses	2.759	2.342	2.355	13,5%
Margen neto de Intereses	8.591	7.453	7.396	12,5%
Ingresos netos diferentes de Intereses	5.715	5.043	5.244	5,5%
Margen Financiero Bruto	14.306	12.496	12.640	9,6%
Costos Administrativos	7.004	6.096	5.927	14,4%
Provisiones Netas de Recuperación	1.316	1.145	1.374	-7,3%
Margen Operacional	5.986	5.255	5.338	8,6%
Indicadores				Variación (a) - (b)
Indicador de calidad de cartera	2,78	2,84	3,65	-0,87
Consumo	4,44	4,48	5,42	-0,99
Comercial	1,94	2,00	2,79	-0,85
Vivienda	2,83	2,98	3,76	-0,93
Microcrédito	4,60	4,78	5,53	-0,93
Cubrimiento**	164,50	161,70	140,77	23,73
Consumo	131,59	130,03	123,40	8,19
Comercial	206,71	202,46	163,47	43,24
Vivienda	101,13	98,45	85,06	16,07
Microcrédito	104,55	100,62	69,15	35,40
ROA	2,02%	2,08%	2,30%	-0,3%
ROE	15,37%	15,83%	17,79%	-2,4%
Solvencia	n.d.	14,61%	14,39%	n.d.

1/ Calculado como la diferencia entre ingresos y gastos por intereses menos Prima amortizada de cartera - cuenta PUC 510406

2/ Indicador de calidad de cartera en mora = Cartera Vencida /Cartera Bruta.

*Datos mensuales a agosto de 2011 del sistema bancario. Cifras en miles de millones de pesos. Fuentes y cálculos Asobancaria.

** No se incluyen otras provisiones. El cálculo del cubrimiento tampoco contempla las otras provisiones.