



Prácticas de gobierno corporativo en las organizaciones públicas: El caso del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa de Colombia¹

Resumen

La ausencia de prácticas de gobierno corporativo afecta negativamente el desempeño y aumenta el riesgo de daño a todos los actores relacionados con la organización. Esto ha sido descuidado tradicionalmente en las organizaciones, sobre todo en el sector público, a pesar de los esfuerzos de organismos internacionales para fortalecer este aspecto. El objetivo de este artículo es analizar las prácticas de gobierno corporativo en una organización del estado colombiana (Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa - GSED) como referente para las demás organizaciones públicas del país, sobre todo cuando esto se constituye en un requerimiento para las naciones que desean pertenecer a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -OCDE- como es el caso de Colombia. Para desarrollarlo se ha hecho una revisión de literatura sobre la temática, se ha construido un marco conceptual de análisis y se ha analizado a la organización en función del mismo para determinar su situación actual al respecto. Se encuentra que las organizaciones públicas colombianas aún tienen dificultades en la implementación del tema debido a restricciones fundamentalmente de orden legal y normativo pero que, por lo menos en el caso seleccionado, ya se ha recorrido un camino importante. Se dejan entrever entonces algunas acciones que deberían emprender las organizaciones públicas colombianas con el fin de avanzar en la implementación.

**CAMILO ALEJANDRO
HERNÁNDEZ QUINTERO²**

**PEDRO EMILIO
SANABRIA RANGEL³**

Recibido:
5 de septiembre de 2015

Aprobado:
04 de diciembre de 2015

Palabras claves:

**Corporativo, Grupos
de interés, OCDE, Organizacio-
nes Públicas, Sector Defensa.**

Keywords:

**Corporate
Governance, Stakeholders,
OECD, Public Organizations,
Defense Sector.**

1. Artículo de reflexión desarrollado en el marco de las líneas de formación en Organizaciones Públicas y Solidarias de la Maestría en Gestión de Organizaciones de la Universidad Militar Nueva Granada y de la línea de Investigación en Estudios Contemporáneos en Gestión y Organizaciones correspondiente al grupo en Estudios Contemporáneos en Contabilidad, Gestión y Organizaciones. Los autores agradecen al Grupo Social y Empresarial de la Defensa – GSED por su colaboración con esta investigación, por su contribución con información relevante y por su interés en los resultados de este estudio.
2. Magíster en Gestión de Organizaciones de la Universidad Militar Nueva Granada. Especialista en Finanzas y Administración Pública de la Universidad Militar Nueva Granada. Administrador de Empresas de la Universidad de la Salle de Colombia. Asesor del Viceministerio para el Grupo Social y Empresarial de la Defensa, Ministerio de Defensa Nacional – Dirección de Planeación Estratégica y Finanzas Corporativas. Contacto: cahq@hotmail.com y/o camilo.hernandez@mindefensa.gov.co
3. Doctorando en Bioética de la Universidad Militar Nueva Granada. Magíster en Administración Pública de la Universidad Nacional de Colombia. Diplôme d'université Sciences de Gestion (Master II) de la Universidad de Rouen (Francia). Administrador de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia. Docente e Investigador de planta de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. Contacto: pedro.sanabria@unimilitar.edu.co y/o pesanabria@gmail.com.

Corporate governance practices in public organizations: The case of Social and Defense Sector Business Group of Colombia

Abstract

The lack of corporate governance practices adversely affects the performance and increases the risk of loss or damage to all players involved in the organization. This has been traditionally neglected in organizations, especially in the public sector, despite the efforts of international organizations to strengthen this aspect. The aim of this paper is to analyze the corporate governance practices in an organization the Colombian state (Corporate Social Group and the Defense Sector - GSED) as a benchmark for other public organizations in the country, especially when it becomes a requirement for countries seeking membership in the Organisation for Economic Cooperation and Development OECD the case of Colombia. To develop has been a review of literature on the subject, the authors constructed a conceptual framework for analysis and was analyzed according to the same organization to determine their current status. It is found that the Colombian government organizations still have difficulties in implementing the topic mainly because legal constraints and normative order but, at least in the selected case, have gone a considerable way in that direction. Are then allowed to glimpse some actions to be undertaken by the Colombian public organizations in order to advance the implementation.

Introducción

El concepto de gobierno corporativo está relacionado con aquellas normas y procedimientos que se establecen en las organizaciones, tanto privadas como públicas, con el fin de generar buenas prácticas de gobierno (protección de los accionistas, salvaguarda de otros actores, comunicación efectiva, calidad y oportunidad en la información revelada y medios de solución de controversias, entre otros aspectos).

En la actualidad todos aquellos actores que guardan relación con las organizaciones del sector público han planteado exigencias crecientes sobre nuevas mejoras relacionadas con la eficiencia, la eficacia y la efectividad de las mismas y que se encuentren asociadas a la transparencia, la rendición de cuentas, una buena prestación de servicios para los ciudadanos, el aumento en la responsabilidad y la implementación de mejores prácticas.

La adopción de prácticas de gobierno corporativo en el sector público también contribuye con la resolución de diferentes dilemas que surgen teniendo en cuenta el concepto de propiedad pública y las tensiones que surgen entre la alta gerencia y el Estado.

Aunque las aplicaciones del gobierno corporativo en el sector público presentan elementos comunes frente al sector privado, pueden diferir en otros aspectos puesto que la evaluación de las relaciones de la organización con los grupos de interés se presentan en condiciones distintas dado que las organizaciones del sector público no siempre responden a consideraciones comerciales sino que en su gran mayoría están destinadas a atender funciones de Estado.

En esa dirección, se ha hecho muy importante la influencia de organismos multilaterales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE -⁴ para la implementación de mejores prácticas de gobierno corporativo en los dos ámbitos.

4. Esta entidad fue constituida en 1990 y está conformada por un grupo de naciones que mantienen y promueven las mejores políticas públicas e impulsan la coordinación de esfuerzos para fortalecer el crecimiento y desarrollo económico de los países.

Dado el interés de Colombia de ingresar a esta organización, el país deberá someterse en los próximos años a una estricta evaluación del cumplimiento de los estándares de excelencia exigidos por la OCDE para su aceptación como miembro, dentro de los cuales se encuentra el acatamiento de los principios de gobierno corporativo (OECD, 2004) que regulan las relaciones entre los diferentes actores dentro de un sistema económico (reguladores, empresarios, inversionistas, académicos y la comunidad en general).

Por ahora se puede afirmar que actualmente el Estado colombiano aún no presenta trascendentales avances en estos temas, sobre todo en lo que concierne a las prácticas de gobierno corporativo en las organizaciones públicas. No obstante, en el sector defensa se encuentra un caso interesante en materia de gobierno corporativo dados los avances que ha venido mostrando, sin que ello quiera decir que no existan limitantes al respecto. Este caso está referido al Grupo Social y Empresarial de la Defensa– GSED.

Dada la importancia ya planteada para el tema y las actuales acciones emprendidas por Colombia, en este documento se presenta una aproximación al estudio de las prácticas de gobierno corporativo en las organizaciones públicas colombianas, a partir del análisis del caso señalado.

Para el efecto en el documento se construye una reflexión general sobre el gobierno corporativo y su caracterización básica para llegar al planteamiento de los principios (criterios) del gobierno corporativo de la OCDE que podrían ser implementados en las organizaciones públicas. Hecho esto se utiliza tales principios para contrastarlos con las prácticas de gobierno corporativo en el GSED, de forma que se pudiera establecer la situación actual del gobierno corporativo en dicha entidad. En la medida en que se presentan los resultados de la revisión efectuada, los autores expresan su criterio acerca del estado de aplicación del gobierno corporativo en el GSED.

Con base en lo anterior se pretende generar un referente que pueda ser usado por otras organizaciones públicas para la implementación

o el mejoramiento de las prácticas de gobierno corporativo.

Referentes conceptuales del gobierno corporativo

Aunque el término de gobierno corporativo se ha generalizado últimamente es necesario acotarlo pues su uso no siempre es el correcto o no se comprende en el contexto adecuado.

Este concepto se vuelve popular hace algunas décadas en los países más desarrollados del este de Europa, Canadá, Estados Unidos y Australia en respuesta a necesidades de accionistas minoritarios en relación con información sobre sus inversiones. Este concepto ha evolucionado pasando de un concepto exclusivamente financiero empresarial (retorno sobre la inversión), a un concepto de transparencia y pulcritud en el manejo de las organizaciones.

De esta forma, aunque la denominación de gobierno corporativo ha estado vinculado tradicionalmente a las acciones de las grandes corporaciones⁵, en la actualidad ha trascendido ya a organizaciones públicas, de origen familiar, de pequeño y mediano tamaño, sin ánimo de lucro, con inversiones relativamente pequeñas de capital, con propiedad de un solo dueño y con escala de acción limitada.

Dado esto, el gobierno corporativo actualmente trata los diferentes sistemas de gobierno y reglas que adoptan las organizaciones en función de salvaguardar los derechos de los propietarios, garantizar la comunicación efectiva y la interdependencia con las partes interesadas, garantizar la calidad y oportunidad en la información revelada y permitir una solución a las controversias generadas por posibles vulneraciones de los derechos de los grupos de interés en relación con la equidad, la transparencia y la seguridad.

Este concepto tiene sus orígenes en la Nueva Economía Institucional y en la teoría de los

5. Se entienden las corporaciones como empresas privadas, de gran tamaño, con ánimo de lucro, con altas inversiones de capital, con presencia en los mercados abiertos de capital, con propiedad accionaria y normalmente, con actividad en distintos países (multinacionales y transnacionales).

*Stakeholders*⁶ que fueron las que establecieron las dos perspectivas principales que existen acerca del tema.

El gobierno corporativo desde la perspectiva de la nueva economía institucional

Esta perspectiva es el más reconocido origen histórico de este concepto por lo que se puede afirmar que el gobierno corporativo proviene en gran parte de la teoría económica, especialmente de los pioneros en el análisis de las instituciones y el neo-institucionalismo.

Este surge a finales del siglo pasado como respuesta a la escuela neoclásica dominante tratando de cubrir la falta de atención que se le había dado a otros aspectos claves dentro de la actividad empresarial (Gandlgruber, 2004), buscando que no solamente fueran tenidas en cuenta las relaciones de intercambio económico, sino que consideraran las variables institucionales, sociales y políticas que podrían estar presentes pues para esta teoría “la empresa se reduce a una caja negra, de decisiones, acciones y comportamientos automatizados” (2004, p. 20), que se centra principalmente en la función de producción y en el análisis de formas de maximización sin mirar la manera como es obtenida.

Por tal motivo, la nueva economía institucional propone efectuar un análisis distinto de la empresa fundamentado en la literatura de los costos de transacción, los derechos de propiedad y la elección pública (Toboso, 1997). Por ello es que se considera que la aproximación neo-institucionalista tiene su origen en los economistas clásicos (Aguiló, 2014, p.1).

Un primer planteamiento de esta escuela está relacionado con que las unidades económicas empresariales o “firmas” existen para corregir fallos del mercado o mejorar su eficiencia y para reducir

los costos crecientes que se puedan dar en él, debido a la necesidad de crear y monitorear contratos para que se puedan dar las transacciones (Williamson, 1985; Arámbula & Gómez, 1993). Estos costos se reducen gracias a la cooperación entre empleados y directivos, la formación de capacidades específicas y la elaboración de contratos estables en la empresa.

No obstante, Coase (1937) muestra que dentro de la firma también existen costos, no contemplados por el modelo neoclásico, y que surgen de actividades como la indagación de los precios, la comparación de estos, la negociación, la contratación, la supervisión, medios de salvaguarda, etc, generando problemas de agencia (Berle y Means, citados por Mizruchi, 2004; Jensen y Meckling, 1976) derivados de la separación entre la propiedad de las empresas y la gerencia de las mismas (Vargas, 2005) que generan asimetrías de información y contradicción entre los intereses de los propietarios de la empresa (principales) y los de los directivos (agentes) llevando muchas veces a que los agentes busquen la maximización de su propio beneficio y persigan objetivos distintos a los acordados inicialmente con los principales. Bajo esta lógica, es que la figura del administrador cobra trascendencia pues este termina encargándose de planear, coordinar y asignar los recursos de forma más eficiente que los propios mecanismos de mercado convirtiéndolo en la mano visible de la economía (Chandler, 1987).

Una vez conocidos los supuestos teóricos anteriores, se podría afirmar que el concepto de gobierno corporativo aparece entonces en el contexto de las empresas como un elemento regulador del comportamiento de los individuos y de las firmas facilitando la determinación clara de objetivos, la coordinación de actividades, la cooperación, los incentivos, las jerarquías, la difusión de información, el acceso equitativo a la información, la evaluación del desempeño, la creación de sistemas de seguimiento al rendimiento financiero, la implementación de mecanismos de control, el empleo de contratos y el alineamiento con propósitos comunes. Son estos aspectos los que permiten entender la forma como esta escuela comprende las relaciones en la empresa (contractuales) y las razones de los avances en

6. Este término se origina para diferenciar a aquellos actores que habían sido considerados tradicionalmente como importantes para las empresas (los accionistas), denominados *shareholders* o *stockholders*, de los demás actores que también tienen interés en el desempeño de la organización y que pueden verse afectados por ella. Este término es traducido al español como grupos de interés, partes interesadas o públicos de interés y al francés como *parties prenantes*.

función del manejo eficiente del problema de los contratos.

Es por ello que North (1990) afirmó que la nueva economía institucional debía descartar los criterios tradicionales utilizados por los economistas y construir una nueva literatura a partir del análisis de los derechos de propiedad, la elección pública y los costos de transacción (costo de los bienes y servicios que se transan, de la vigilancia de los actores que intervienen en las transacciones y de la generación de un cambio institucional que induzca a las partes a pensar en que podrían estar mejor con ciertas modificaciones al contrato).

Este enfoque ha tomado tal importancia que ya ha sido aplicado a diversos campos, en función de explicar e intervenir las empresas (Carroll y Teece, 2000), y en el cual uno de los más importantes es el desarrollo de los conceptos y prácticas del gobierno corporativo.

Basados en los planteamientos generales de Robert Tricker, Briano (2012) se puede afirmar que gracias a esta escuela es que se le atribuye al gobierno corporativo la reducción de la incertidumbre y del número de transacciones, la baja en los costos de transacción, el aumento de la eficiencia de las transacciones, el mejor uso de los recursos y del desempeño, el establecimiento de sistemas de reglas (formales e informales), la reducción de los comportamientos individualistas, la prevención de la fragmentación del sistema de valores y creencias, la eliminación de favorecimientos que beneficien el interés individual, la reducción de los impactos negativos para los grupos de interés, la organización, la sociedad y el individuo y, finalmente, la función de señalar y corregir los conflictos entre el Consejo de Administración y la alta gerencia, sus accionistas y demás partes interesadas.

En cuanto al gobierno corporativo Ayala y González (2001) han afirmado que lo más importante en él es una perspectiva de derechos pues aunque no se logre evitar las tentaciones de los actores por caer en la corrupción y atropellar los derechos individuales (especialmente los derechos de propiedad de los accionistas)⁷ el enfoque sí

contribuye en gran medida a evitar la predación de los comportamientos económicos.

Se debe mencionar también que, a pesar de la importancia adquirida por el neo-institucionalismo, este enfoque no se ha librado de críticas debido a razones como: la exclusión que hace de aquellas relaciones no contractuales o sus efectos positivos en el análisis de los fenómenos (Langlois y Robertson en 1995, citado por Gandlgruber, 2004); la fundamentación exclusiva en la comparación de los costos de transacción sin tomar en cuenta aspectos como los costos de producción (Williamson, 1985); la imposibilidad que tiene de explicar toda la dinámica empresarial (implementación de soluciones prácticas y toma múltiples decisiones al mismo tiempo; intervención de multiplicidad de factores, actividades, decisiones, etc., que allí se presentan); el desconocimiento de la compleja estructura de costos de la empresa; y la no incorporación de los aquellos procesos de toma de decisión en situaciones de incertidumbre y cambio.

El gobierno corporativo desde la perspectiva de los Stakeholders

Aunque muchos de los cimientos del gobierno corporativo se encuentran en la perspectiva neo-institucional, las críticas realizadas también mostraron que este enfoque presenta una visión exclusivamente interna de la empresa (relaciones entre los actores que hacen parte de ella: principales y agentes, directivos y trabajadores, empleados, etc.). Por tanto el enfoque de stakeholders pretende ampliar el análisis neo-institucionalista, que hasta ahora ha primado, permitiendo la generación de garantías y confianza para todos aquellos actores que tienen algún nivel de interés en las organizaciones y cuyos intereses particulares pueden generar conflictos y la necesidad de transarlos (incluidos actores externos).

El término de stakeholder se refiere a aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir (Freeman, 1998, p.608) y que pueden verse afectados por la actividad de esta. Este término fue acuñado precisamente por Freeman en 1963 en el cuerpo de un documento del *Stanford Research Institute* y por ello se le cataloga como el fundador

7. Aunque esto no se dé como resultado de la interacción espontánea de los agentes ni de la construcción de un sistema de derechos determinado, sino mediante los acuerdos y negociación entre agentes (transacciones).

de la teoría del *stakeholder* de la empresa moderna (Fernández, 2009).

Por consiguiente la teoría de los *stakeholders*, a diferencia de la perspectiva neo-institucional, no solo toma en cuenta la generación de valor para aquellos que pueden parecer los primeros interesados: accionistas, consejos de administración, juntas directivas o gerentes, sino que presta atención a otros grupos de interés o personas que antes no tenían importancia ni legitimidad (empleados, proveedores, clientes, competencia, comunidades, gobiernos, organizaciones educativas, medio ambiente, entre otros).

Con base en ello se considera que el administrador siempre debe tomar decisiones enfocadas a la generación de valor pero equilibrando la variedad de intereses y objetivos de los diferentes *stakeholders*. Para que ello sea posible, según Fernández (2009), la creación de valor debe darse mediante la satisfacción de necesidades humanas sin que ello implique perder la intención de obtener beneficio económico. De este tipo de enfoques sobre el gobierno corporativo aparece el concepto de Responsabilidad Social Corporativa en el cual las organizaciones buscan el logro del éxito comercial pero asumiendo una postura prudente en su actuar, una actitud propicia a contribuir al bienestar de la comunidad y al progreso social y un absoluto respeto de los valores éticos, la personas, las comunidades, el medio ambiente, etc. (Rivera & Malaver, 2011).

Desde otra perspectiva, dado que Sisón (2013) plantea que el gobierno corporativo se da en función del poder y autoridad que se ejercen dentro de una organización y el nivel de confianza que estos generan, se puede decir que ello implica que se actúe siempre en función del bien común (*stakeholders*) para mantener la confianza del público. Es por ello que esta perspectiva no implica simplemente el cumplimiento de la obligación de informarles sino un auténtico reconocimiento de su trascendencia e importancia (Krick, Forstater, Monaghan, Philip & Sillanpaa, 2006) equilibrando el interés de maximizar el valor de los accionistas con el interés de los demás *stakeholders*.

Como puede apreciarse, la teoría de los *stakeholders* ha aportado significativamente a la

construcción del concepto actual de gobierno corporativo y a su evolución, sobrepasando incluso los aspectos planteados por el neo-institucionalismo (concepción neoclásica de la empresa como una *caja negra*, donde los únicos actores reconocidos eran los proveedores y los clientes) y la concepción de intervención exclusiva de los propietarios y empleados.

No obstante lo anterior, esta teoría también ha tenido críticas como las siguientes: que el equilibrar los intereses de todos los *stakeholders* es muy complejo pues todos ellos pueden tener posiciones indiscutiblemente opuestas; que existen casos en los que se hace difícil separar distintos roles en un mismo actor como en el caso del estado (autoridad, poder y regulación contra el respeto por la libre iniciativa de mercado).

Finalmente, a pesar de las críticas este enfoque también se considera de gran importancia para el desarrollo de las organizaciones en la actualidad pues busca que se responda a los múltiples intereses de las partes interesadas mediante el diálogo y entendimiento mutuo con ellas (aunque esto no significa complacerlos en todo) de manera que realmente sean tenidos en cuenta en el desarrollo estratégico y operacional de la empresa (Krick, Forstater, Monaghan, Philip y Sillanpaa, 2006).

Hacia una definición general de gobierno corporativo y su importancia

Con base en lo anterior es posible empezar a trazar una posible definición de gobierno corporativo a un que realmente no existe una idea general que haya generado consenso. Al respecto Narayana Murty manifiesta que algunas definiciones son muy amplias mientras que otras ni siquiera logran articular los aspectos que se mencionaron en las dos aproximaciones anteriores⁸ (Banco Mundial, 2005).

Inicialmente se puede decir que el gobierno corporativo no es un instrumento de uso individual sino que implica:

8. En su intervención en el año 2003 durante el Foro Mundial sobre gobierno corporativo como Presidente del comité de gobierno corporativo de la Junta de Valores y Bolsas de India. (Banco Mundial, 2005, p.1).

La interacción de la gerencia, los miembros de la junta directiva y los propietarios de una empresa, para dirigir y controlar la firma y asegurar que todos los aportantes a la estructura de capital (propietarios y acreedores financieros) reciban la parte que les corresponde de los ingresos y activos de la empresa. (Cuellar, 2010, p.3)

Para avanzar en la conceptualización sobre el tema, a continuación se muestran algunas definiciones de gobierno corporativo con el objetivo de contextualizar e identificar elementos comunes en ellas desde la perspectiva neo institucional (Tabla 1).

Tabla 1. Definiciones de gobierno corporativo desde la perspectiva de los stakeholders

Autor	Modelo Financiero de Gobierno
Shleifer y Vishny (1997)	“El gobierno de la empresa atañe a las formas en que los oferentes de fondos se aseguran a sí mismos el logro de una corriente de renta sobre su inversión.”
Charreaux (1997)	“El gobierno de las empresas se define como el conjunto de mecanismos organizacionales e institucionales que tienen por objeto delimitar los poderes e influir sobre las decisiones de los directivos, es decir, que gobiernan su conducta y determinan su espacio discrecional.”
La Porta, López de Silanes, Shleifer y Vishny (2000)	“El gobierno corporativo es, en un sentido amplio, el conjunto de mecanismos a través de los cuales los inversores externos se protegen contra la expropiación de los internos.”
Cuervo (2004)	“El Gobierno de la Empresa tiene por finalidad el logro de la eficiencia en el uso de los activos y en los contratos que la configuran, para asegurar la creación de valor para los propietarios de los recursos financieros.”
Autor	Modelo de Gobierno de Contratos entre Partícipes
Zingales (1998)	“El gobierno corporativo puede definirse como el conjunto de mecanismos que condicionan la negociación ex post sobre las cuasirentas generadas por la empresa”
Fernández, Gómez y Fernández (1998)	“El sistema de gobierno de una empresa hace referencia al sistema completo de acuerdos institucionales y de relaciones a través de las cuales las empresas son dirigidas y controladas”
Salas (2003)	“En el significado más estricto de ‘governance’, dentro del ámbito de los contratos incompletos, el gobierno de la empresa se limitaría a los mecanismos de voz o poder a través de los cuales los colectivos de interesados protegen sus cuasirentas, entendidas como rentas de inversiones específicas...”
Autor	Modelo Cognitivo de Gobierno
Lazonick y O’Sullivan (2000)	“Un sistema de gobierno determina quién toma las decisiones de inversión dentro de las sociedades, los tipos de inversión a emprender y la manera en la que los beneficios resultantes de esas inversiones se reparten”
Charreaux (2004)	“El conjunto de mecanismos que permiten obtener el mayor potencial de creación de valor del aprendizaje y la innovación”

Fuente: Adaptado desde Andrés & Santamaría (2010, p. 99).

Así mismo, también se muestran varias definiciones desde la perspectiva de los stakeholders para identificación de algunos elementos comunes existentes (Tabla 2).

Tabla 2. Definiciones de gobierno corporativo desde la perspectiva de los stakeholders

Nombre	Informes Institucionales
Comité de Basilea (1999)	“Desde la perspectiva del sector bancario, el gobierno corporativo hace referencia a la manera en que los negocios de instituciones individuales son gobernados por los consejos de administración y los directivos afectando concretamente a cómo los bancos: (1) fijan los objetivos corporativos (incluyendo la generación de beneficios para los propietarios); (2) dirigen las operaciones diarias correspondientes al negocio; (3) tienen en consideración los intereses de los stakeholders reconocidos; (4) alinean los comportamientos y actividades con la expectativa de que los bancos operen de manera segura, correcta y de acuerdo con las leyes y regulaciones aplicables; (5) protegen los intereses de los depositantes.”
Autor	Modelo de Gobierno de Contratos entre Partícipes
Tirole (2001)	“El gobierno corporativo se refiere entonces al diseño de instituciones que permitan que los directivos interioricen la riqueza de los stakeholders en la empresa”
Azofra (2005)	“El gobierno corporativo hace referencia al conjunto de mecanismos organizacionales e institucionales que permiten equilibrar los límites a la discrecionalidad directiva con la protección de los derechos de los stakeholders”

Fuente: Adaptado de De Andrés & Santamaría (2010, p. 99).

Con base en esta diversidad de definiciones se puede evidenciar que lo que existe en realidad es una multiplicidad de variaciones de los mismos elementos que ya se han señalado. Sin embargo, el Banco Mundial divide las definiciones en dos categorías diferentes: aquellas con énfasis en el comportamiento de la empresa (desempeño de la empresa y sus cuerpos directivos, eficiencia, crecimiento, estructura financiera, forma de tratar a los accionistas y remuneración de los directivos, entre otros) y aquella que hace referencia a las regulaciones externas que inciden en los patrones de conducta de la empresa, sus inversionistas y demás partes interesadas (sistemas legales, de mercados, financieros, contables, laborales, de regulación bursátil, de control de especulación, de protección a los accionistas y de control de acceso a la información, etc.).

En la primera es en donde se puede validar el aporte del neo-institucionalismo pues muestra la necesidad de implementar prácticas que regulen los conflictos de interés entre los actores internos de las organizaciones. En la segunda categoría es en donde se observa el aporte de la teoría de los

stakeholders ya que estos marcos normativos obligan a la implementación de prácticas que generen garantía, confianza y respeto para todas las partes interesadas.

El gobierno corporativo entonces pretende la prevención de colapsos similares a los ocurridos con algunas de las más grandes empresas del mundo y que generaron fenómenos como el aumento indebido de utilidades (como en Enron y WorldCom), el saqueo de la empresa por parte de su administración (como en Tico) o el fraude en los procesos de auditoría (como en Arthur Andersen), etc.

No obstante, los beneficios no son solo esos sino que la Corporación Andina de Fomento – CAF- (2010a, p.12) ha mencionado que el gobierno corporativo logra que las empresas sean percibidas como confiables y que mejoren en aspectos como el acceso a los mercados, la aceptación de sus productos, el acceso a fuentes de financiación interna, el logro de menores tasas de interés, la concesión de plazos más cómodos, el mayor acceso a recursos internacionales, el ingreso a los mercados de capitales internacionales y la prevención de patologías organizacionales (Tabla 3). Esto incluso logra impactar en el crecimiento y desarrollo de los países.

Tabla 3. Riesgos y patologías organizacionales desde el gobierno corporativo

I. No maximización de valor y flujo de caja residual
1 Firmas que no se pueden reformar y destruyen valor, van agotando las reservas de caja y activos realizables, pero continúan operando
2 Firmas que serían viables, si emplearan eficientemente la capacidad existente
3 Firmas que invierten los flujos de caja generados en proyectos con VPN negativo
4 Firmas que identifican proyectos con VPN real positivo, pero fallan en implementarlos por la actitud gerencial de aversión al riesgo
5 Firmas que fallan en identificar proyectos con VPN positivo adecuados para las capacidades de la firma
II. Distribución no proporcional de beneficios
6 Firmas que fallan en prevenir la manipulación de derechos de propiedad estatutarios por parte de algunos propietarios o administradores, quienes logran así una posición de control y poder superior a la que les correspondería según su aporte de capital
7 Firmas que fallan en prevenir el desvío de activos por parte de algunos propietarios o administradores

Fuente: Tomado de Cuéllar (2010, p. 5). Elaborado con base en Fox & Heller (2006)

Es más, la implementación de las prácticas de gobierno corporativo ya no son evaluadas únicamente en función del desempeño de cada organización, del sector privado o de la prevención de fenómenos de corrupción organizacional sino que son consideradas como medios mediante los cuales las naciones mismas son evaluadas por parte de los demás países y de los organismos internacionales en función de verificar su confiabilidad y su avance en la transparencia gubernamental.

Por las razones mencionadas anteriormente es que se explica la exigencia que organismos internacionales como la OCDE hacen a los diferentes países para que se implemente el gobierno corporativo en todas sus organización es si se quiere lograr la vinculación como miembros de estos y su aceptación en el contexto internacional. De allí proviene

la necesidad que el Gobierno de Colombia ha visto de implementar prácticas de gobierno corporativo en las organizaciones del estado con el fin de lograr su ingreso como miembro a la OCDE, de forma que pueda acceder a sus beneficios y al reconocimiento internacional.

Los principios del gobierno corporativo

Como consecuencia de esa trascendencia del gobierno corporativo para las empresas, las organizaciones estatales, los grupos de interés y la sociedad en general se han venido generando una serie de principios (criterios) que lo sustentan.

Por su parte, la CAF (2010a) plantea cinco principios básicos para el desarrollo de sus operaciones que agrupa en tres bloques que considera fundamentales (Tabla 4):

Tabla 4. Bloques de análisis del gobierno corporativo de una empresa según la CAF

DERECHOS DE PROPIEDAD	DIRECTORIO / GERENCIA	TRANSPARENCIA
◆ Estructura de la propiedad	◆ Delimitación de obligaciones	◆ Políticas y mecanismos de información
◆ Derecho a voto	◆ Conflictos de interés	◆ Prácticas contables y de auditoría
◆ Política de dividendos	◆ Mecanismos de designación y renovación	◆ Relaciones con los inversores y otros stakeholders
◆ Mecanismos de cambios de control	◆ Independencia/vinculación	◆ Credibilidad
◆ Derecho de otros participantes	◆ Mecanismos de supervisión	

Fuente: Tomado de CAF (2010a, p.15).

En este marco los derechos de propiedad tienen la intención principal validar si los accionistas y demás participantes pueden hacer ejercicio pleno y oportuno de sus derechos de propiedad; el Directorio o Gerencia busca establecer si los esquemas de dirección están bien delimitados y si cuentan con mecanismos amplios y eficaces de seguimiento; y la transparencia pretende que la información que suministra la empresa sea completa, relevante, veraz, objetiva y oportuna.

Por otra parte, la Bolsa de Valores de Colombia – BVC - (2009) plantea tres principios básicos, a saber: Estructuración de la dirección de la organización, establecimiento de sistemas de controles y fijación de mecanismos de incentivos (figura 1):

Figura 1. Fundamentos del gobierno corporativo.



Fuente: Tomado de BVC (2009, p.6).

Dados los aspectos ya señalados se evidencia que el enfoque que ha primado en el desarrollo actual de las nociones fundamentales del gobierno corporativo ha sido el neoinstitucional, dejando un poco atrás los planteamientos de la teoría de los stakeholders, y es por ello que algunos autores han mostrado las limitaciones y sesgos que este enfoque puede tener por centrarse en caracterizaciones egoístas, grandes empresas y corporaciones, en los intereses de los accionistas, en la rentabilidad como referente, y sin procesos de contextualización al país (Sanabria, 2006).

No obstante, algunas aproximaciones vigentes como las de Gaete (2010) sí referencian y tienen en cuenta esta teoría que se fundamentan en la relación de las organizaciones con sus diferentes grupos de interés. La OCDE la incluye también en los principios que emite (OCDE, 2004) y que se han convertido en la línea de base (referente mundial) para la puesta en marcha de iniciativas de carácter legislativo y reglamentario para los países (miembros y no miembros) ya que recogen las demás propuestas.

Estos principios, dentro de los cuales se encuentran las reglas básicas que deben implementarse y respetarse, cubren áreas como: el respeto por los derechos de los accionistas, el tratamiento equitativo de todos los accionistas, el respeto por los derechos de los grupos de interés, la revelación de la información y transparencia y el establecimiento de responsabilidades de la junta y órganos directivos.

Los principios señalados se consideran transversales y por ello se pueden manifestar simultáneamente de varias maneras y en frentes tan diversos como: la estructura de propiedad, las políticas de dividendos, la eliminación de los conflictos de interés, los mecanismos de supervisión de la dirección, el adecuado manejo de la información contable y las relaciones con los demás actores, entre otros.

Particularidades del gobierno corporativo para las organizaciones públicas

Aunque el gobierno corporativo se encuentra ligado a la cultura de las naciones, y por ello implica modelos particulares de gobierno acordes con las estructuras de capital de sus compañías y su tradición cultural e histórica (Olcese, 2005), entre la di-

versidad existente se evidencian aspectos comunes tales como: la conveniencia de separar claramente la administración y dirección de la organización de sus medios de control a través de un Consejo Directivo, el evitar la concentración de poder que lleva a abusos y la necesidad de fortalecer los mecanismos de control interno y externo que garanticen un adecuado uso de los recursos y transparencia en la gestión.

Este concepto surge en principio como necesidad para el sector privado debido a los escándalos de empresas como Enron en 2001, Parmalt y Xerox en 2002 que llevarían al surgimiento en el año 2002 de la Ley Sarbanes – Oxley (SOX)⁹ que servirían de ejemplo para modificar las normas de los mercados de valores y para el caso de Colombia de base para la expedición de la ley 964 de 2005. A pesar de ello, posteriormente se vio la necesidad de que la confianza en las organizaciones se recuperara tanto para lo privado como para lo público y ello generaría la idea de llevar el gobierno corporativo al ámbito de lo público pues también se presentaron casos como el de la antigua Unión Soviética, en la cual se identificó que algunas empresas del Estado presentaban exceso de empleo, toda vez que producían bienes para los cuales no existía demanda, el de Crédit Lyonnais en Francia, en el cual la interferencia política indujo a una mala gestión del riesgo en esta organización, o el de EADS (Airbus Group), que presentó grandes problemas en torno al delito de manejo de información privilegiada.

A pesar de lo anterior, la IFC (2010) ha manifestado en su guía¹⁰ que algunas organizaciones exitosas ya no solo usan el gobierno corporativo para prevenir la corrupción sino para fines como acceder a capital o reducir su costo, responder a las presiones externas del mercado, equilibrar los intereses divergentes de los accionistas, resolver problemas de gobierno en empresas familiares, garantizar la sostenibilidad de la empresa o lograr mejores resultados operativos, entre otros propósitos. En el caso de las organizaciones públicas el mejoramiento en

9. Esta ley se aprueba en Estados Unidos para modificar profundamente el sistema de controles y reportes que debían generar las grandes corporaciones de Estados Unidos a los organismos de control y la sociedad en general.

10. La guía práctica de gobierno corporativo: experiencias del círculo de empresas de la mesa redonda Latinoamericana es un documento que extrae las lecciones aprendidas por algunas de las empresas líderes latinoamericanas (Atlas de Costa Rica, Argos e ISA de Colombia, Buenaventura y Ferreyros del Perú, Homex de México y CCR, CPFL, Energía, Embraer, Marcopolo, Natura, NET, Suzano y Ultrapar de Brasil, entre otras) a partir de sus experiencias de mejora en materia de gobierno corporativo.

el desempeño no implica llevarlas a la privatización sino contribuir al mejoramiento de su desempeño y generación de valor CAF (2010b), independientemente de que el Estado tome la decisión de mantenerlas o venderlas en algún momento al sector privado.

Por su parte la CAF (2010b) ha manifestado que el sector público no ha tomado aún completa conciencia sobre la importancia del gobierno corporativo; una evidencia de ello es el atraso que tienen la mayoría de las organizaciones públicas en Colombia en cuanto a la implementación de prácticas de gobierno corporativo. Por ello se hace

importante conocer los casos que pueden servir de ejemplo para su implementación en Colombia.

Con base en los aspectos planteados previamente, a continuación se indican las directrices de la OCDE que se requerirían para evaluar un enfoque integral del gobierno corporativo en las organizaciones del Estado (7 criterios sobre las responsabilidades de las juntas directivas y 5 criterios específicos para organizaciones públicas) (Tabla5) y que fueron la base con la cual se evalúa el estado del actual del gobierno corporativo para el caso del GSED (para las variables que componen cada uno).

Tabla 5. Criterios OCDE para la implementación del gobierno corporativo en organizaciones públicas.

Criterios generales sobre las Juntas Directivas en todas las organizaciones:	Criterios específicos para organizaciones del Estado:
<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento del rol de las Juntas Directivas • Nominación y nombramiento de miembros de las Juntas Directivas <ul style="list-style-type: none"> • Composición de la Junta Directiva <ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento e inducción • Remuneración • Eficiencia de las Juntas Directivas • Evaluación de las Juntas Directivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Marco jurídico y regulatorio • Actuación del Estado como propietario <ul style="list-style-type: none"> • Transparencia y Divulgación • Tratamiento a los propietarios • Relaciones con las partes interesadas

Fuente: Construido por los autores con base en OECD (2004, 2005a, 2005b, 2011, 2013b).

Aspectos metodológicos

El trabajo de investigación se inició mediante el proceso de construcción teórica, basada en revisión bibliográfica en bases de datos documentales y fuentes académicas, que permitió la indagación sobre los orígenes del gobierno corporativo y las diferentes aproximaciones. Esto permitió la caracterización de los elementos esenciales que hace parte de este concepto.

Posteriormente, con base en esta indagación se establecen los criterios relacionados con el gobierno corporativo que podrían ser implementados en las organizaciones públicas y que se concretan específicamente en los principios establecidos por la OCDE. Lo anterior permite más adelante generar el estándar para contrastar el estado de las prácticas de gobierno corporativo en el GSED.

A lo largo del artículo se expresan reflexiones y perspectivas acerca del estado de aplicación del gobierno corporativo en el GSED en la medida que se va avanzando en la revisión de los diferentes cri-

terios. El análisis señalado se realizó mediante la valoración de las variables establecidas para cada uno de los criterios establecidos (criterios generales en la Tabla 6 y criterios específicos en la Tabla 7):

Tabla 6. Criterios generales OCDE de evaluación de prácticas de gobierno corporativo en organizaciones públicas.

CRITERIO	VARIABLE
Establecimiento del rol de las Juntas Directivas	<ul style="list-style-type: none"> Definición de la gestión estratégica y supervisión del desarrollo de la organización. Respeto por la autoridad, autonomía e independencia de la misma para la toma de decisiones.
	<ul style="list-style-type: none"> Participación activa en la elección y remoción del CEO.
Marco conceptual para nominar y nombrar miembros de las Juntas Directivas	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de un proceso estructurado y transparente para la nominación de miembros de Juntas Directivas (responsabilidad primaria del Estado para actuar como propietario activo).
Composición de la Junta Directiva	<ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento de una Junta Directiva objetiva e independiente.
	<ul style="list-style-type: none"> No vinculación de los Ministros ni Viceministros como parte de las Juntas Directivas
Entrenamiento e inducción de miembros de las Juntas Directivas.	<ul style="list-style-type: none"> Información sobre responsabilidades y obligaciones a todos los miembros de la organización.
Determinación de los niveles de remuneración de los miembros de las Juntas Directivas.	<ul style="list-style-type: none"> Entrenamiento e inducción a los nuevos miembros de las Juntas Directivas.
	<ul style="list-style-type: none"> Educación y formación continua a los miembros de las Juntas Directivas.
	<ul style="list-style-type: none"> Remuneración de los miembros de Juntas directivas con base en las condiciones del contexto.
Eficiencia de las Juntas Directivas	<ul style="list-style-type: none"> Motivación y retención de directivos manteniendo sus altos estándares personales y profesionales.
	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento profundo sobre los temas a discutir. Creación de comités especializados, si ellos son necesarios.
Evaluación de las Juntas Directivas	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación permanente de la gestión de las Juntas Directivas.

Fuente: Construido por los autores con base en la revisión efectuada.

Tabla 7. Criterios específicos OCDE de evaluación de prácticas de gobierno corporativo en organizaciones públicas.

CRITERIO	VARIABLE
Creación de un marco jurídico y regulatorio adecuado	<ul style="list-style-type: none"> Clara separación administrativa entre función de propiedad y regulación de mercado (igualdad de condiciones).
	<ul style="list-style-type: none"> Respeto por las sentencias para que las entidades no sean eximidas de aplicación de leyes (fallos imparciales).
	<ul style="list-style-type: none"> Acceso al financiamiento en condiciones competitivas (no ventajosas).
	<ul style="list-style-type: none"> Simplificación de las prácticas operativas y el régimen jurídico (procedimientos de insolvencia).
	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento claro de la responsabilidad de las organizaciones en términos de servicios públicos (estatutos).
	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad para realizar ajustes en la estructura de capital (acorde a objetivos de propiedad estatal).

Actuación del Estado como propietario	• Claridad en la política de propiedad (objetivos, papel y forma en que llevará a cabo).
	• Respeto por la independencia de las Juntas Directivas.
	• Información y actividad permanente del "propietario" pero sin involucrarse en la gestión cotidiana.
	• Centralización de la función de propiedad - Entidad Coordinadora – responsable ante órganos.
Transparencia y divulgación de la información	• Desarrollo de informes consistentes y agregados de la entidad coordinadora sobre las organizaciones a cargo.
	• Procedimientos eficientes de auditoría interna.
	• Auditoría externa independiente.
	• Revelación de la información financiera e importante sobre los temas de gobierno corporativo.
Trato equitativo y justo a los propietarios	• Garantía de un trato equitativo.
	• Elevado nivel de transparencia con todos.
	• Política activa de comunicación y consulta.
	• Participación fácil de los accionistas minoritarios en las decisiones fundamentales.
Relaciones con las partes interesadas	• Reconocimiento de los derechos de las partes interesadas.
	• Información sobre estas relaciones (Grandes empresas o con importantes objetivos de política pública).
	• Desarrollo, comunicación y aplicación de programas de cumplimiento de códigos éticos internos.

Fuente: Construido por los autores con base en la revisión efectuada.

Con base en la valoración efectuada a cada una de las variables se registra el cumplimiento o incumplimiento de cada uno de los criterios de gobierno corporativo en la entidad analizada. Esta valoración se da mediante una escala de 0 a 4 en la que el rango de 0 a 1 implicaba incumplimiento de la variable, el rango de 3 a 4 implica cumplimiento de la variable y el valor 2 indicaba cumplimiento parcial.

El anterior análisis es concretado mediante un instrumento gráfico, que permite ver rápidamente los resultados de la evaluación del estado de las prácticas de gobierno corporativo en el GSED en relación con los principios de la OCDE (considerados como referentes para su implementación).

El resultado del análisis permite vislumbrar la situación actual y el grado de avance en la implementación del gobierno corporativo a nivel de las organizaciones del Estado colombiano si se tiene en cuenta que el GSED es considerado como una de las organizaciones del estado más avanzadas al respecto.

En el siguiente numeral se muestra el resultado del análisis mientras se proyectan algunas recomendaciones sustentadas en los hallazgos que permitan acercarse a las exigencias del organismo

internacional. Con base en esto, dada la intención de Colombia de ingresar a la OCDE, se genera un referente que puede ser usado por otras organizaciones públicas para la implementación o el mejoramiento de las prácticas de gobierno corporativo.

Esbozos de gobierno corporativo en la organización pública: análisis, resultados y conclusiones del caso del GSED de Colombia

El GSED está conformado por 19 empresas y un centro corporativo (ubicado en el Ministerio de Defensa – Viceministro para Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa) que son consideradas como prestigiosas y que cuentan con gran reconocimiento en Colombia. Dentro de las organizaciones del GSED se cuenta incluso con entidades cuyo nacimiento se dio a mediados del siglo anterior. Este grupo organizacional se encuentra al servicio del Sector Defensa en Colombia (Oportunidad Estratégica, 2007) y es uno de los más importantes del país.

Los lineamientos establecidos en el CONPES¹¹ 3520 de 2008 han generado que la acción del GSED implique la contratación inter-administrati-

11. Este documento es un texto desarrollado por el Consejo Nacional de Política Económica y Social – CONPES – en el que se establecen lineamientos de política nacional sobre diferentes temas relacionados con aspectos económicos y sociales en Colombia.

va, la provisión de abastecimientos, la administración de cesantías, el reconocimiento y pago de las asignaciones de retiro, la provisión de servicios de salud en tercer y cuarto nivel, la recreación y educación superior, el mantenimiento y repotenciación de aeronaves y unidades a flote, la administración de una zona franca industrial y de servicios y hasta la investigación y desarrollo en la producción de armamento y el diseño y fabricación de nodrizas, lanchas, aeronaves y simuladores. Sin embargo, su acción no está solo en el ámbito militar sino que implica acciones hacia la comunidad civil como en el caso de la atención y prevención de desastres, la ayuda humanitaria, el control del servicio de seguridad privada y el transporte aéreo a zonas apartadas.

El GSED se encuentra organizado desde el año 2008 en tres (3) unidades de negocio (o clústeres): apoyo logístico, bienestar y apoyo a la seguridad

que le ha permitido atender a las necesidades estratégicas del Sector Defensa y apoyar su propósito superior (GSED - MDN, 2014b; Oportunidad Estratégica, 2007). Sin embargo, recientemente la organización creó una subcategoría que permitiera analizar las diferentes entidades bajo un enfoque de sectores económicos (Tabla8).

En el desarrollo de este amplio número de actividades, el GSED ha venido adquiriendo cada vez mayor importancia y representación para el Estado de Colombia y para el país (ingresos operacionales de seis punto uno (6,1) billones de pesos en el año 2013, permitiéndole ocupar el 8° lugar entre las 1.001 compañías del año en Colombia según la revista Portafolio; avance significativo en los principales indicadores operacionales al corte de diciembre de 2013; tipo de labor que realiza y prácticas vanguardistas implementadas). Dado todo lo anterior, el GSED se constituye en un caso interesante de estudio.

Tabla 8. Descripción de las empresas del GSED en función de la clasificación por sectores económicos.

Sector Económico	Entidad	Naturaleza Jurídica	Objeto
Industrias Militares GSED	Industria Militar de Colombia – INDUMIL	Empresa Industrial y Comercial del Estado	Importación, producción y comercialización de armas, municiones, explosivos, sus accesorios y elementos complementarios
	Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana CIAC S.A.	Sociedad de economía mixta	Realiza el montaje, la administración y la explotación de centros, talleres de reparación y mantenimiento, entrenamiento aeronáutico y prestación de toda clase de servicios para aeronaves nacionales y extranjeras
	La Corporación de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo de la Industria Naval, Marítima y Fluvial "COTECMAR"	Sociedad Privada	Orientada al diseño, construcción, mantenimiento y reparación de buques y artefactos navales
	CODALTEC	Sociedad Privada	Desarrollo, la promoción y la realización de actividades de ciencia, tecnología e innovación dentro de los planes estratégicos de las Fuerzas y las Apuestas Sectoriales
Sector Económico	Entidad	Naturaleza Jurídica	Objeto
Comerciales GSED	Agencia Logística de las Fuerzas Militares	Establecimiento público	Suministro de bienes y servicios a través de la producción, adquisición, almacenamiento y distribución para satisfacer las necesidades de las Fuerzas y el sector defensa
	Fondo Rotatorio de la Policía	Establecimiento público	Apoyo logístico para la Policía Nacional y en la confección de uniformes para la Fuerza Pública y chalecos antibalas
Sector Económico	Entidad	Naturaleza Jurídica	Objeto
Hotelería, Turismo y Transporte GSED	Sociedad Hotelera Tequendama S.A.	Sociedad de economía mixta	Explotación de la industria hotelera y la administración directa o indirecta de hoteles, negocios conexos y sistemas de información y tecnología
	Club Militar	Establecimiento público	Planes generales que en materia de bienestar social y cultural para el personal de oficiales de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional
	Círculo de Suboficiales de las Fuerzas Militares	Otra	Planes generales que en materia de bienestar social y cultural para el personal de Suboficiales de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional
	SATENA	Sociedad de economía mixta	Transporte aéreo para las regiones menos desarrolladas del país
Sector Económico	Entidad	Naturaleza Jurídica	Objeto
Servicios Sociales GSED	Caja Promotora de Vivienda Militar	Empresa Industrial y Comercial del Estado	Soluciones de vivienda para el personal de la Fuerza Pública
	Instituto de Casas Fiscales del Ejército	Establecimiento público	Provisión de vivienda fiscal al personal del Ejército
	Hospital Militar Central	Establecimiento público	Presta servicios de salud de alta y mediana complejidad, docencia e investigación de alto nivel
Sector Económico	Entidad	Naturaleza Jurídica	Objeto
Servicios al Retirado GSED	Caja de Retiro de las Fuerzas Militares	Establecimiento público	Reconoce y paga Asignaciones de Retiro al personal en retiro de las Fuerzas Militares
	Caja de Sueldos de Retiro de la Policía Nacional	Establecimiento público	Reconoce y paga Asignaciones de Retiro al personal en retiro de la Policía
Sector Económico	Entidad	Naturaleza Jurídica	Objeto
Apoyo a la seguridad GSED	Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada	Establecimiento público	Ejercer el control, inspección y vigilancia sobre la industria y los servicios de vigilancia y seguridad privada
	Defensa Civil Colombiana	Establecimiento público	Desarrollar planes de gestión del riesgo en desastres, programas de acción social y protección ambiental, para contribuir a la paz, los derechos humanos y el progreso del país
Sector Económico	Entidad	Naturaleza Jurídica	Objeto
Responsabilidad Social Corporativa GSED	Corporación Matamoros	Sociedad Privada	Genera oportunidades de vida a través de programas de educación, rehabilitación física emocional y socio laboral a aquellos miembros de la Fuerza Pública y sus familias que han sido víctimas de la situación de orden público

Fuente: Adaptado por los autores con base en GSED – MDN (2014b).

A continuación se muestran las condiciones estructurales de gobierno corporativo de la entidad analizada y que están ambientadas en los cambios que, desde el año 2007, el Viceministerio de Defensa para el GSED ha estado implementando: la agrupación realizada a las empresas por sectores económicos, el paso de un esquema de organización reactivo (con funciones exclusivas de vigilancia) a un cuerpo administrativo estratégico (Viceministerio) de orientación de un grupo empresarial y el establecimiento de políticas de consolidación de la información en temas financieros presupuestales, administrativos, estratégicos y operacionales.

Para mostrar el resultado del análisis se presenta un mecanismo gráfico que permitiera evaluar cada uno de los aspectos en función de su cumplimiento para todo el grupo. Dado que se trata de una visión conjunta de los entes que conforman el sis-

tema de gobierno corporativo del GSED no se ha desarrollado el tablero de control específico para cada entidad. El análisis presentado se construyó con base en datos que se encuentran en el centro corporativo, algunos criterios identificados por los autores en la revisión de los diferentes procesos de mejoramiento de gobierno corporativo del GSED y se dividió en dos grandes grupos: evaluación con respecto a las Juntas o Consejos Directivos y evaluación sobre los aspectos específicos de la OCDE para el sector público.

Evaluación sobre los criterios generales de la OCDE para las organizaciones en relación con las Juntas o Consejos Directivos

En la Tabla 9 se presenta el tablero de control en donde se aprecia el estado actual de cada uno de los aspectos analizados en el GSED en relación con los criterios generales establecidos:

Tabla 9. Tablero de control del estado de las Juntas y Consejos Directivos en el GSED frente a los criterios generales de la OCDE.

Guía / Directriz	Ind
Definir claramente el rol de las Juntas Directivas	
Marco conceptual para la nominación de miembros de las JD	
Composición de la Junta Directiva	
Entrenamiento e inducción	
Remuneración	
Eficiencia de las Juntas Directivas	
Evaluación de las Juntas Directivas	

Fuente: Información recopilada en el centro corporativo.

Frente al análisis realizado se puede afirmar que, a pesar de los enormes avances que ha efectuado el GSED frente a su estructuración, aún presenta debilidades en relación con los estándares

internacionales (lineamientos de la OCDE). Se observa que el GSED aún no cumple completamente con los criterios definidos para Juntas y Consejos Directivos.

Tabla 10. Análisis de los criterios generales de la OCDE en relación con las Juntas o Consejos Directivos del GSED.

No.	CRITERIO	ASPECTO.	VARIABLE
1	Definición del rol de las juntas directivas	A	Existen lineamientos estratégicos para las entidades y procesos de gestión estratégica para su obtención.
			Dentro de la estrategia de la organización se desarrolló la política de gobierno corporativo del grupo (GSED - MDN, 2014b) que hace más efectiva y transparente la gestión del GSED y del propio Estado.
			Aún no existe una definición clara del rol de las juntas directivas.
			No se evidencia un efectivo seguimiento, direccionamiento y control a las políticas presentadas y aprobadas por las juntas pues esta labor queda solo en cabeza del Viceministerio del GSED. Algunas de estas organizaciones son excepciones pues cuentan con Juntas muy activas y con conformación plural. Este es el caso de Caja Honor, la Corporación Matamoros y COTECMAR.
			De manera general las Juntas Directivas de las organizaciones del GSED no presentan informes y estudios que muestren la relación entre las políticas presentadas por el Gobierno y los resultados obtenidos.
			Sí existe respeto por la autonomía e independencia de las entidades en el desarrollo de su labor operacional.
		B	Los Gerentes (CEO) son nombrados por el Presidente de la República y en su gran mayoría son militares y/o policías retirados. El nombramiento cumple un perfil predefinido por el manual de la entidad pero en él no participan directamente las Juntas Directivas dado que la normatividad actual del país no lo permite.
2	Marco conceptual para la nominación y selección de los miembros de las Juntas Directivas	A	Ninguna de las entidades tiene un perfil de los miembros de las Juntas y Consejos Directivos de cada empresa y tampoco un marco conceptual para su nominación y selección. El nombramiento de estos está dado por los estatutos internos de cada una y están definidos en consideración al cargo y no a la persona natural que lo ocupa. Esto genera inconvenientes como la extrema centralización, la jerarquización en la toma de decisiones, la rotación de miembros de las Juntas y Consejos Directivos que no permite continuidad en las políticas iniciadas, la toma de decisiones sujetas a los periodos de gobierno, la poca especialización que no permite generar aportes reales a las discusiones ni mejores proyecciones estratégicas para cada empresa.

3	Composición de las Juntas Directivas	A	Hasta la fecha de análisis, solo algunas de las entidades como COTECMAR, la Corporación Matamoros y el Hotel Tequendama cuentan con miembros de Junta Directiva independientes mientras que las otras 17 empresas mantienen como representantes a los hacedores de política (gobierno) con concentración en altos mandos militares, muchas veces sin conocimiento del sector y que en muchos casos delegan sus funciones en funcionarios sin poder de decisión que no pueden contribuir. No obstante lo anterior existen entidades que se encuentran en proceso de incorporación de miembros independientes como la CIAC y la ALFM.
		B	Existe un aspecto particular y es que en la gran mayoría de las entidades del GSED el Presidente de la Junta o Consejo Directivo es la misma persona que está encargada de establecer la política pues en todos los casos la presidencia está en cabeza del Ministro de Defensa o en su delegado (en la mayoría de casos es el Viceministro de Defensa y en el restante es el representante del Comandante General de las Fuerzas Militares).
4	Entrenamiento e inducción de los miembros de las Juntas Directivas	A	Las entidades del GSED no cuentan con un programa de inducción y capacitación de los miembros de las Juntas y Consejos Directivos ni de sus Gerentes o Directores. Sin embargo existen algunas organizaciones que cuentan con programas de formación para sus Gerentes como son INDUMIL, COTECMAR y CAJA HONOR.
5	Determinación adecuada de los niveles remuneración para los directivos	A	Este aspecto presenta debilidad pues, dada la actual normatividad estatal y de las empresas, no es posible que los miembros de las Juntas, Consejos Directivos y Gerentes de las entidades del GSED reciban remuneraciones competitivas con respecto al mercado. Existen casos tales como SATENA (aerolínea) o la Industria Militar, Indumil (empresa industrial) en donde los niveles de remuneración de gerentes y miembros de junta están por debajo de las existentes en actividades similares en el mercado.
6	Eficiencia de las Juntas Directivas	A	En algunas entidades se han venido conformando comités financieros, de riesgos y de control interno pero principalmente CAJA HONOR posee la mayoría de comités especializados requeridos y porque es una exigencia de la Superintendencia Financiera de Colombia. Las demás entidades no tienen iniciativas para incorporar este mecanismo a sus Juntas o Consejos Directivos a pesar de que lo necesario para hacerlo es la aprobación del máximo órgano directivo y su inclusión dentro de los estatutos. Esto no genera suficiente conocimiento sobre temas necesarios de discutir.
7	Evaluación de las Juntas Directivas	A	Hasta el momento se ha efectuado una evaluación preliminar de 6 Juntas y Consejo Directivos. No obstante no se cuenta con un sistema de evaluación de sus Juntas y Consejos Directivos robusto por lo cual se hace extremadamente difícil observar el desempeño de sus miembros. Esto genera riesgo en los diferentes procesos estratégicos de decisión.

Fuente: Construido por los autores con base en los resultados de la investigación y los datos del centro corporativo.

Evaluación sobre los criterios específicos de la OCDE para el sector público.

A continuación se presenta el tablero de control que corresponde a la evaluación de los aspectos de gobierno corporativo OCDE determinados para las organizaciones públicas en relación con el caso estudiado (ver Tabla 11):

Tabla 11. Tablero de Control del estado general del gobierno corporativo en el GSED frente a los criterios específicos de la OCDE para el sector público.

Guía / Directriz	Ind
Marco jurídico y regulatorio efectivo	
Actuación del estado como propietario	
Transparencia y divulgación	
Tratamiento de los accionistas	NA
Relaciones con partes interesadas	

Fuente: Información recopilada en el centro corporativo.

Aunque en estos criterios existe una mejor situación que en el caso de los aspectos generales, en el GSED se encuentran aspectos propios del sector público que aún están pendientes por trabajar y que deben cumplirse para acercarse a los lineamientos establecidos en los estándares internacionales. El aspecto referido a tratamiento de los accionistas no se puede evaluar por las condiciones de propiedad que le son propias a la entidad (Tabla 12).

Tabla 12. Análisis de los criterios específicos de la OCDE para el sector público en relación con el GSED.

No.	CRITERIO	ASPECTO	VARIABLE
1	Creación de un marco jurídico y regulatorio adecuado	A	El marco jurídico ha mantenido una clara separación y diferenciación en el Estado entre su función como propietario de la organización y su función como regulador del mercado (generador de condiciones igualitarias para todas las organizaciones). Ninguna de las entidades del GSED actúa como actor y regulador del mercado a la vez.
			Algunas organizaciones del GSED tienen restricciones jurídicas para llevar a cabo su gestión. Como ejemplo, en el caso Círculo de Suboficiales se presentan dificultades para establecer su naturaleza jurídica actual.
		B	La entidad no es eximida de la aplicación de leyes o fallos judiciales.
		C	El grupo busca el acceso al financiamiento en el sistema financiero en condiciones similares a las de los demás.
		D	Existen restricciones para la gestión dado que los trámites deben pasar por varios órganos internos y otros entes Estatales dificultando los procesos de planeación y ejecución de las organizaciones. Un ejemplo de esto es el caso del trámite de los presupuestos de algunas entidades ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Departamento Nacional de Planeación.
			Se presentan inconvenientes para la contratación pues los estatutos en materia de contratación de las entidades públicas son inflexibles debido a su naturaleza jurídica.
		E	Se han creado de instancias de gobierno como el Comité Coordinador como la Junta Asesora. Se cuenta con una estructura de gobierno plenamente definida y estatutos que establecen roles y responsabilidades específicos: Ley 489 de 1998, CONPES 3520 de 2008 (CONPES, 2008) y GSED - MDN (2014b, p.19) para el caso del Ministerio de Defensa; Decreto 4177 de 2011 y GSED - MDN (2014b, p.19) para la Junta Asesora; GSED - MDN (2014b, p.19) para el Centro Corporativo, las Juntas y Consejos Directivos y la Ley 489 de 1998 (Congreso Nacional, 1998) y GSED - MDN (2014b, p.19) para el caso de los ejecutivos.
F	No existe flexibilidad para efectuar ajustes en la estructura de capital debido a las restricciones jurídicas existentes en el país, dada su condición de entidad pública.		
2	Actuación del estado como propietario en las organizaciones	A	Se ha desarrollado una política global de gobierno corporativo que le ha permitido establecer directrices para mejorar las funciones de gobierno en las entidades y facilitar su implementación.
		B	Existe respeto por la autonomía de las entidades pues no se da ninguna intervención directa del gobierno nacional en las decisiones de las Juntas Directivas de las organizaciones que hacen parte de él.
		C	El Estado se informa constantemente de las actividades del GSED pero no interviene directamente en la operación.
		D	En el grupo existe centralización en la función de propiedad.
3	Transparencia y divulgación de información	A	La implementación de un software de tableros de control financiero, presupuestal, estratégico y de control interno, han permitido ver con mayor claridad la situación de la entidad y la consolidación, depuración, estandarización y especificidad de la información que le permiten su auto diagnóstico (fortalezas y amenazas) y la generación de valor.
		B	Tanto el corporativo como las empresas elaboran y publican sus informes de tipo financiero, presupuestal, estratégico, de control interno y de gestión.
		C	Existen procedimientos identificados de auditoría interna efectivos como el sistema de control interno y sistemas de gestión de calidad con reconocimiento.
		D	Se cuenta con medios externos de auditoría en varias entidades (revisorías fiscales).
		E	Se revela constantemente su información general y financiera tanto al Sector Defensa como a los demás stakeholders.

4	Trato equitativo y justo a los propietarios de las organizaciones en cabeza del Estado	A	Este aspecto es imposible de evaluar puesto que en el caso de Colombia toda la función de propiedad sobre las organizaciones del GSED es ejercida exclusivamente por el Estado, a través del Sector Defensa, por lo cual no existen otros propietarios que sean independientes o minoritarios y que pudieran ser tratados en condición de desventaja o a los cuales se les puedan vulnerar derechos.
5	Relaciones adecuadas de la organización con sus partes interesadas	A	Se actúa bajo los parámetros del mercado y del contexto respetando a sus partes interesadas y sin generar favorecimientos.
		B	Se da acceso abierto a todas las partes interesadas para que conozcan todos sus informes y sus vínculos con los demás grupos de interés.
		C	Se han implementado códigos de ética que orientan el comportamiento de la organización y de sus miembros.

Fuente: Construido por los autores con base en los resultados de la investigación y los datos del centro corporativo.

Reflexiones finales frente a las prácticas de gobierno corporativo en las organizaciones públicas colombianas

Para el caso de las organizaciones del Estado, el hecho de que Colombia haya realizado la petición de ingreso a la OCDE, hace un poco más de dos años, implicará la implementación de reformas importantes en esta materia para todas sus organizaciones, incluido el Grupo Social y Empresarial de la Defensa - GSED. Sin embargo, dado que el gobierno corporativo se ha convertido en una política pública del Estado colombiano, las entidades estatales han venido fortaleciendo sus mecanismos de control de calidad e implementando sistemas de mejor gobierno.

En este sentido, siendo esta la apuesta del país en la actualidad, se considera que el esfuerzo de implementar las prácticas de gobierno corporativo en el sector público puede proveer beneficios tales como: a) Genera un contexto más dinámico en el que participen privados como públicos gracias a la clara distinción en el Estado entre su función de propiedad y su rol como regulador; b) Permite ejercer una supervisión sana y productiva que genere valor para la organización pública sin que ello implique participar en la operatividad diaria de la misma. Esto gracias a la clara identificación del accionista estatal; c) Produce estrategias más adecuadas y de más fácil implementación por parte de la gerencia debido a la existencia de un directorio funcional y con liderazgo en las organizaciones públicas; d) Garantiza una ciudadanía

mejor informada y una organización más atractiva para lograr apoyos e inversión de recursos externos como consecuencia de la difusión de información del desempeño de las organizaciones públicas; e) Genera una mejor administración, más abierta y responsable, frente a sus propietarios y a la totalidad de sus *stakeholders*.

Respecto al tema, por solicitud de Colombia, la OCDE ha efectuado ya revisión de las prácticas de gobierno corporativo en las organizaciones estatales, de forma agregada para el país pero sin ahondar en ninguna entidad específica. El resultado de esta revisión está plasmado en un reporte general en el cual se incluye el análisis del marco regulador de la conformación de las Juntas Directivas y/o Consejos Directivos y de las normas y prácticas realizadas para el país (OCDE, 2013a). Este, además de los lineamientos que ha emitido la OCDE hasta el momento (2004), se constituye en un marco importante para revisar las decisiones y acciones que las organizaciones públicas están tomando actualmente en función de los temas de gobierno corporativo.

A pesar del informe y de los beneficios que se le atribuyen, en general las organizaciones públicas colombianas tienen dificultades en la implementación del gobierno corporativo fundamentalmente debido a restricciones legales y normativas que hacen demorados, inflexibles y jerárquicos los procesos de gestión pública y que hacen imposibles de implementar algunos cambios que este enfoque requiere.

No obstante lo anterior, es importante resaltar los importantes avances que el GSED ha tenido en la aplicación del gobierno corporativo, al punto de que puede ser considerada como un referente para las demás organizaciones públicas en Colombia, sobre todo si se considera que los desarrollos al respecto son precarios en las entidades públicas y que aún existe un largo camino por recorrer.

Con base en el análisis efectuado se consideran como aspectos importantes para el avance de la entidad estudiada el establecimiento de algunos principios directores de la estrategia corporativa, la regulación de las relaciones con los diferentes grupos de interés y el empoderamiento que se le ha dado a la gerencia para que pueda actuar autónomamente siempre que se mantenga la alineación estratégica con las políticas públicas.

Referencias

- Aguiló Fuster, J. I. (2004). *Historia del pensamiento económico*. España: Universitat de les Illes Balears.
- Arámbula, H., y Gómez Álvarez, D. (1993). La economía de los costos de transacción. Una explicación alternativa para el estudio de las organizaciones. *Gestión y política pública*, 2(2), 315-336
- Ayala Espino, J., y González García, J. (2001). El neoinstitucionalismo, una revolución del pensamiento económico. *Comercio exterior*, 51(1), 44-57.
- Banco Mundial (2005). *Herramienta 2: Elaboración de códigos de las mejores prácticas de gobierno corporativo Tomo 1*. Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo. Washington D.C.: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial
- Bolsa de Valores de Colombia -BVC-. (s.f.). *Gobierno Corporativo - Cartilla informativa del Convenio Colombia Capital*. Bogotá D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo (BID) - Bolsa de Valores de Colombia (BVC).
- Briano Turrent, G. d. C. (2012). *Factores institucionales que inciden en la transparencia del gobierno corporativo: un estudio en empresas cotizadas*. (Doctorado), Universidad de Cantabria, Santander.
- Carroll, G. R., y Teece, D. J. (2000). *Empresas, mercados y jerarquías: la perspectiva económica de los costos de transacción*. México: Oxford University Press.
- Chandler Jr, A. D. (1987). *La mano visible: La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*. Madrid: Centro de Publicaciones del Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social de España.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica, New Series*, 4(16), 386-405.
- Congreso de la República de Colombia (2005). *Ley 964 de julio 8 de 2005: por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular las actividades de manejo, aprovechamiento e inversión de recursos captados del público que se efectúen mediante valores y se dictan otras disposiciones*. Bogotá: Diario Oficial.
- Congreso de la República de Colombia (1998). *Ley 489 de diciembre 29 de 1998: por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones*. Bogotá: Diario Oficial.
- Corporación Andina de Fomento (2010a). *Gobierno Corporativo: Lo que todo empresario debe saber* (2 ed.). Bogotá D.C.: Corporación Andina de Fomento - CAF.
- Corporación Andina de Fomento (2010b). *Lineamientos para el buen gobierno de las empresas del Estado*. Bogotá D.C.: Corporación Andina de Fomento - .

- Corporación Financiera Internacional– IFC (2010). *Guía Práctica de Gobierno Corporativo. Experiencias del Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana*. Washington: International Finance Corporation - IFC, Organization for Economic Co-operation and Development – OECD y Global Corporate Governance Forum - GCCGF
- Cuéllar Boada, F. H. (2010). *El gobierno corporativo en empresas de agua y saneamiento. Nota Técnica No. 106*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- De Andrés Alonso, P., y Santamaría Mariscal, M. (2010). Un paseo por el concepto de gobierno corporativo. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa. Fundación Luis Vives*.(5), 95-114.
- Departamento Nacional de Planeación Colombia. (2008). *Política para la organización del Grupo Social y Empresarial de la Defensa - GSED*. Documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES, No.3520.
- Fernández Fernández, J. L. (2009). Edward Freeman y la teoría de los "Stakeholders" o Grupos de Interés. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas* (85), 48-50.
- Fox, M. B., y Heller, M. A. (2006). *Corporate Governance Lessons from Transition Economies*. New Jersey: Princeton and Oxford, Princeton University Press.
- Freeman, R. E. (1998). Stakeholder theory. En P. H. Werhane, R. E. Freeman, C. L. Cooper & C. Argyris (Eds.), *The Blackwell encyclopedic dictionary of business ethics* (pp. 602-606): Blackwell Business.
- Gaete Quezada, R. A. (2010, Septiembre 23-25 de 2009). *Participación de los stakeholders en la evaluación del comportamiento socialmente responsable de la gestión universitaria: Perspectivas, obstáculos y propuestas*. Ponencia presentada en el XV encuentro AECA: "Decidir en época de crisis: transparencia y responsabilidad", Valladolid.
- Gandlgruber Bauer, B. (2004). Abrir la caja negra: teorías de la empresa en la economía institucional. *Análisis Económico*, 19(41), 19-58.
- Gómez Zorrilla, J., Ibarguen, A. y Gutiérrez, P. (2007). *La experiencia de implementar gobierno corporativo en mercados emergentes*. En Experiencias exitosas de gobierno corporativo en la región andina (p. 29-43). Bogotá: Periódicas Ltda.
- Grupo Social y Empresarial de la Defensa – GSED – del Ministerio de Defensa Nacional – MDN - (2014a). *Cátedra GSED*. Bogotá.
- Grupo Social y Empresarial de la Defensa – GSED – del Ministerio de Defensa Nacional – MDN - (2014b). *Política de Gobierno Corporativo del GSED*. Bogotá.
- Jensen, M. C., y Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Krick, T., Forstater, M., Monaghan, P. y Sillanpaa, M. (2006). *De las palabras a la acción. El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*, 2. (p. 9-121). Barcelona: Account Ability – United Nations Environment Programme – Stakeholder Research Associates Canada Inc.
- Ministerio de Defensa Nacional (2011). *Decreto 4177 de noviembre 03 de 2011: por el cual se conforman unos Organismos de Coordinación y Consulta del Sector Defensa adscritos al Ministerio de Defensa Nacional*. Bogotá: Diario Oficial.
- Mizruchi, M. S. (2004). Berle and Means revisited: The governance and power of large US corporations. *Theory and Society*, 33(5), 579-617.
- North, D. C. (1990). La nueva economía institucional. *Revista Libertas*, 12(142), 1-6.
- Olcese, A. (2005). *Teoría y práctica de buen gobierno corporativo*. Barcelona: Marcial Pons, ediciones jurídicas y sociales S.A.

- Oportunidad Estratégica (2007). *Consultoría para el Fortalecimiento del Grupo Social y Empresarial de la Defensa GSED*, Bogotá D.C.: Grupo Social y Empresarial de la Defensa - GSED.
- Organization for Economic Co-operation and Development – OECD (2013a). *Colombian SOEs: A Review Against the OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises*. París: OECD Publications Service.
- Organization for Economic Co-operation and Development – OECD (2013b). *Balancing Commercial and Non-Commercial Priorities of State-Owned Enterprises*. París: OECD Publications Service.
- Organization for Economic Co-operation and Development – OECD (2011). *Enhancing the Role of the Boards of Directors of State-Owned Enterprises*. París: OECD Publications Service.
- Organization for Economic Co-operation and Development - OECD (2005a). *Corporate Governance of State-Owned Enterprises: Changes and reform in OECD countries since 2005*. París: OECD Publications Service.
- Organization for Economic Co-operation and Development – OECD (2005b). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*. París: OECD Publications Service.
- Organization for Economic Co-operation and Development – OECD (2004). *Principles of corporate governance*. París: OECD Publications Service
- Portafolio (2013). 1.001 compañías del año en Colombia.
- Rivera Rodríguez, H. A., & Malaver Rojas, M. N. (2011). *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social* (Vol. 97). Bogotá D.C.: Universidad del Rosario.
- Sanabria Rangel, P. E. (2006). Gobierno corporativo: Discurso o práctica empresarial. *Revista Management*, 15(26), 129-144.
- Sisón, A. (2013). *De la organización del estado al gobierno corporativo*. Recuperado el 12-Dic-2013. Disponible en <https://www.unav.es/adi/UserFiles/CvFiles/Files/35546/journal70.pdf>.
- Toboso, F. (1997). ¿En qué se diferencian los enfoques de análisis de la vieja y la nueva economía institucional? *Hacienda Pública Española*, 4(143), 175-192.
- Vargas Hernández, J. G. (2005). Análisis de Fundamentos de la Teoría Institucional. *Revista Digital Universitaria*, 6(8), 1-21.
- Vives, X. (2007). *El buen gobierno de las empresas públicas* (Vol. 07/12). Barcelona: IESE Business School.
- Williamson Oliver, E. (1985). Transaction Cost Economics. En E. Williamson Oliver (Ed.), *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting* (pp. 15-42). New York: The Free Press.