

Sesión 6: Casos de estudio sobre empresas del Estado.

El 27 y 28 de junio se llevó a cabo el taller “Desempeño e Integridad de las juntas directivas de las empresas del estado” en la Cd. De Lima, Perú, organizado por OECD – CAF – FONAFE.

Georgina Núñez, asesor regional de CEPAL tuvo a su cargo la moderación del panel “Casos de estudio sobre empresas del Estado”.

La pregunta que se intentó responder con la presentación de los casos fue, ¿Las buenas prácticas y las mejoras de la gobernanza empresarial a lo largo del tiempo han estado basadas en la integridad y la ética en las empresas?

En una intervención de la moderación, y sin querer hacer un recuento exhaustivo de la intensa e interesante jornada de día anterior, se rescataron algunos elementos del tema que convocaba “el desempeño e integridad de los directorios”, que sirviera de contexto a la sesión 6 donde fueron presentados los casos de estudio.

Impulsar medidas que aseguren un clima ético establecido por el Consejo de Administración o Directorio es un objetivo clave de la estrategia de una empresa.

Cada panelista centró su intervención en los avances recientes de sus gobiernos corporativos en la adaptación de la actividad de la empresa a los cambios en los marcos normativos en materia de anticorrupción y antisoborno, etc. y como estos avances han impactado las estructuras de los gobiernos corporativos reflejadas así mismo en la estrategia empresarial y en la cultura organizacional de la empresa. A continuación, algunos de los principales puntos planteados por los panelistas.

Petrobras planteó la combinación de factores internos y externo, tales como: los bajos precios de la mezcla Brent, la devaluación del real brasileño, la incertidumbre política y la llamada operación “car wash”, conformaron la tormenta perfecta que tuvo que enfrentar la empresa. Estos elementos aunados a otros generados al interior de la empresa, como la cultura jerárquica predominante, un funcionamiento tipo cartel, algunos incentivos inversos, una administración sobrepasada, interferencia política, conflictos de interés, entre otros, son, desde su punto de vista la raíz de la crisis vivida. Ante dicha situación y sustentada en la nueva ley anticorrupción aprobada en 2013, se generó una respuesta contundente a nivel del directorio y de la gerencia de la empresa. Algunas de dichas medidas fueron la creación de un área de *compliance* y de comités especiales de investigaciones independientes, reemplazo de todos los miembros del directorio y de ejecutivos involucrados con fraude o soborno. Se adhirió a códigos éticos y disciplinarios, integridad y debido proceso de proveedores y contrapartes, creación de comités asesores para el directorio y un plan de sucesión de los miembros del directorio. Se generó un programa de capacitaciones para los distintos rubros como: código ético, responsabilidades del directorio, programa de *compliance* y control interno, ley anticorrupción, estrategia, plan de negocio y administración, gestión de riesgo, comunicación y gestión de reputación, revelación de información al mercado y transacciones entre partes relacionadas, etc. Así mismo se generó el Manual del Nuevo Ejecutivo que incluye estatutos, código ético, programas de prevención de corrupción y guía de conducta del sistema Petrobras.

FDN tiene como objetivo gestionar e incentivar la financiación y estructuración de proyectos de infraestructura. Funciona como banca de primer piso, opera como como corporación financiera con posibilidades de realizar actividades fiduciarias. Como medidas para lograr los objetivos de capitalización está: el fortalecimiento del GC, adopción de mejores prácticas en el financiamiento de proyectos de infraestructura por otro lado, una independencia del ciclo político. La Junta Directiva consta de 9 miembros de los cuales 3 son independientes y de ello es elegido el Presidente. Cuenta con 4 comités conformados por miembros de la junta directiva.

COFIDE, en 2016 el gobierno corporativo mostraba importantes debilidades como por ejemplo la toma de decisiones esta centralizada en la gerencia general y en la de negocios; la información generada era insuficiente para la aprobación de financiamientos estructurados; limitaciones en la supervisión interna y externa; falta de control en la implementación de financiamientos y gastos; muchas excepciones a políticas de riesgos; y ausencia de marco legal para tratamiento de financiamientos estructurados. En 2017 se empezaron a implementar mejoras en la estructura y funcionamiento del gobierno corporativo de manera de asegurar sostenibilidad y estándares. Algunas de estas mejoras estaban dirigidas a un rol más ejecutivo del Presidente; rotación de empresas de auditoría externa; delimitación de autonomía de la gerencia general; fortalecimiento del rol y estructura de la gerencia de riesgo; revisión integral del proceso de colocaciones; creación de un departamento de *compliance* que reporte directamente al directorio; actualización del reglamento del directorio y de la política de gestión y de conflictos de interés; lanzamiento e implementación del Código Ético y Conducta, línea ética administrada por auditoría externa; estrategia de revelación y transparencia al mercado; eliminación del voto de gerentes en el Comité de Riesgos; primera autoevaluación del desempeño de los directores (2018). Cuentan con 7 directores, 3 de los cuales son independientes y 5 comités corporativos (de elegibilidad, de seguimiento, de riesgos, de auditoría, ética y cumplimiento; y gobierno corporativo y remuneraciones). El objetivo de la mejora del gobierno corporativo fue asegurar la sostenibilidad y mejores estándares. Los cambios en los estatutos apuntaron a asegurar una adecuada gestión de riesgos y límites crediticios, lo que se tradujo en una mejora de perspectiva de riesgos por la firma Moody's. En definitiva, los logros alcanzados se tradujeron en una sostenibilidad financiera de largo plazo, y una mayor eficiencia operativa con mejora en los indicadores financieros y en la gestión corporativa y social.

Aerolíneas Argentinas tiene como principales lineamientos la transparencia, eficiencia, integración, responsabilidad, y la reducción del gasto. Su mayor esfuerzo ha estado puesto en: la eficiencia de los procesos, la mejora de la gestión de proveedores, la generación de nuevas reglas en materia de código ético (suscrito por los 1,400 proveedores) y con mecanismos de monitoreo, manual de compras, reducción de conflictos de interés y transparencia en los procesos de adjudicación considerando el fomento de la competencia la mayor integración optimizar base de proveedores y simplificar los procesos. Creación de una plataforma de gestión que permite el seguimiento de contratos y de gastos descentralizados por rubro. Contacto periódico con el directorio. La implementación de esta estrategia ha generado ahorros anuales importantes a la empresa de alrededor de 112 millones de dólares; 24% menos en el gasto por pasajero; 95% menos de documentos vencidos.