




**GOBIERNO
CORPORATIVO**



Colombia Capital
Un punto de encuentro para Inversionistas



Este cuerpo de cartillas informativas es producto del Componente III del Convenio **Colombia Capital** “Desarrollo de instrumentos informativos sobre el mercado de capitales”. Su desarrollo fue liderado por Andrés Bernal C., Socio Director de GOVERNANCE CONSULTANTS, con el apoyo de David López, Sandra Zamora y Juan David Duque, miembros de la firma.

Los derechos patrimoniales de autor de este documento son exclusivos del Banco Interamericano de Desarrollo y la Bolsa de Valores de Colombia - 2009.

Bolsa de Valores de Colombia 2009

Presidente

Juan Pablo Córdoba Garcés

Vicepresidente de Emisores y Gestión de Proyectos

Armanda Mago Vicentelli

Gerente Colombia Capital

Pilar González Saavedra



MENSAJE BOLSA DE VALORES DE COLOMBIA

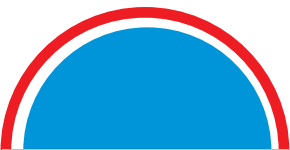
Con el fin de ampliar la profundidad del mercado de capitales colombiano, el 9 de noviembre de 2005 el BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, como administrador de los recursos reembolsables del Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN, suscribió con la BOLSA DE VALORES DE COLOMBIA un convenio de cooperación técnica denominado COLOMBIA CAPITAL, el cual adicionalmente cuenta con nueve socios locales que incluyen la Superintendencia Financiera de Colombia, las Cámaras de Comercio de Bogotá, Medellín, Cali y Bucaramanga, la Asociación Nacional de Empresarios (ANDI), Proexport, la Asociación Colombiana de Administradoras de Fondos de Pensiones (ASOFONDOS) y el Depósito Centralizado de Valores (DECEVAL).

El propósito de COLOMBIA CAPITAL ha sido dar a conocer a los empresarios las ventajas del mercado de valores y desarrollar mecanismos alternativos de financiación e inversión de largo plazo para empresas y para inversionistas, así como también, coordinar a otros actores como los reguladores, para modernizar la regulación y así promover el desarrollo y la dinámica del mercado de capitales, que estamos seguros se convertirá en factor de competitividad de nuestras empresas y motor del desarrollo del país.

Dentro de este contexto, el convenio ha venido trabajando desde sus inicios y en varias ciudades de Colombia, en la capacitación a empresas, inversionistas y gestores de fondos de capital privado, el acompañamiento en los procesos de emisión, la promoción de modificaciones regulatorias y ha servido como catalizador de los diferentes agentes participantes de la industria de capital privado.

Este cuerpo de Cartillas Informativas en Gobierno Corporativo, complementa el trabajo desarrollado en el marco de COLOMBIA CAPITAL. Este trabajo está dirigido a empresarios, asesores, inversionistas y agentes del mercado de valores como referencia básica informativa sobre las nuevas dinámicas de gobernabilidad corporativa en Colombia.

Juan Pablo Córdoba Garcés
Presidente



1.1

¿Qué es Gobierno Corporativo?

Es un conjunto de prácticas, procesos y sistemas para dirigir y controlar una empresa. El Gobierno Corporativo regula las relaciones a nivel de accionistas, junta directiva y alta gerencia. También regula las relaciones de la empresa con los grupos de interés y fortalece la disposición ética de la compañía.

- **A nivel de accionistas**


El Gobierno Corporativo regula las expectativas, los vehículos de participación y la comunicación entre la empresa y los dueños. En particular, tiene en cuenta las formalidades de la Asamblea General de Accionistas, la protección de los derechos de accionistas minoritarios y en general todos los mecanismos para crear confianza de los inversionistas en la empresa.

- **Junta Directiva**

El Gobierno Corporativo configura los deberes de la junta directiva con los accionistas y la empresa, su dinámica interna como órgano colegiado y el liderazgo en relación con el ejecutivo principal y la alta gerencia.

- **Grupos de interés**

El concepto de Gobierno Corporativo reconoce que la relación con los grupos de interés (clientes, proveedores, acreedores y otros grupos) es fundamental para la sostenibilidad de la empresa



en el largo plazo. Y como tal busca comprender y regular estas relaciones en beneficio de la empresa y de los grupos de interés.

- **Disposición ética de la compañía**

El Gobierno Corporativo propende por principios de transparencia, eficiencia y rendición de cuentas en todas las instancias de la organización.

Gobierno Corporativo es un concepto aplicable a todo tipo de organizaciones empresariales, desde Pymes – familiares, empresas emisoras de valores, cooperativas, entidades financieras, etc. Por ende, no existe un único modelo de Gobierno Corporativo, cada compañía plantea retos y necesidades particulares en función de su estructura de propiedad, su estructura de financiamiento y la industria donde se desenvuelve.

La estructura del Gobierno Corporativo está dada tanto por el marco legal y regulatorio, como por la estructura de poder, el sistema de controles y los incentivos organizacionales de cada compañía.

Las buenas prácticas de Gobierno Corporativo propenden por:

- Generar confianza a los proveedores de capital (accionistas / inversionistas) porque reduce el riesgo de ser expropiados por parte de actuaciones indebidas de los administradores o de los accionistas mayoritarios, tanto en la dinámica ordinaria de la empresa, como en situaciones extraordinarias de cambio de control.
- Mejorar la relación con los inversionistas porque



garantiza la calidad, oportunidad y suficiencia de la información que la empresa revela.

- Fortalecer la estructura de toma de decisión y de control de la empresa para hacerla más competitiva y productiva.

Un adecuado sistema de Gobierno Corporativo genera confianza en la compañía, reduce su percepción de riesgo y consecuentemente tiende a mejorar el costo del capital de la compañía, tanto a través de créditos, como con la emisión de títulos de renta fija o acciones. Internamente organiza el proceso de toma de decisiones, optimiza la estructura de incentivos y fortalece el ambiente de control.



1.2 Objetivos de Gobierno Corporativo



- Institucionalizar la toma de decisiones
- Mejorar la gestión empresarial
- Lograr ventajas competitivas
- Mejorar el acceso a mercados financieros
- Contribuir a la generación de valor.



1.3 Base y estructura del Gobierno Corporativo



El Gobierno Corporativo se fundamenta en reducir o administrar los conflictos de agencia que se presentan entre los diferentes grupos de interés de la empresa. Principalmente reduce y mitiga la desalineación de intereses entre:

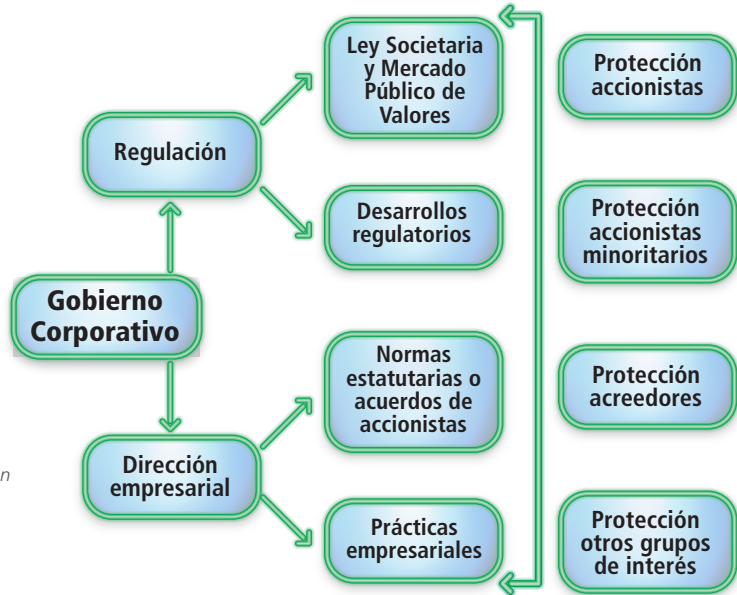
- Accionistas y administradores
- Accionistas mayoritarios y minoritarios
- Empresa y sus grupos de interés.

El Gobierno Corporativo se fundamenta en la comprensión de: la estructura de dirección, el sistema de controles y los mecanismos de alineación de incentivos.



1.4 Fuentes del Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo tiene dos grandes esferas de acción: una regulatoria, dada por los Estados en su afán de crear mejores condiciones para la inversión en sus países; y otra, particular de cada compañía por conseguir una estructura de dirección más eficiente y competitiva en su empresa de tal forma que cree confianza principalmente entre sus proveedores de capital.



Fuente: *The Anatomy of Corporate Law*. Kraakman y Otros. Editorial Oxford, 2006.

1.5 Historia

La Publicación en 1992 de “*The Code of Best Practice*”, da inicio a la historia moderna de Gobierno Corporativo.

Aunque desde los inicios de la sociedad comercial moderna (corporación) se habló de los conflictos de interés que podría suscitar la administración de patrimonios en cabeza de personas diferentes a su dueño, solo hasta principios de los 90 se articuló el concepto de Gobierno Corporativo como se conoce hoy.

En 1992 se publica el informe Cadbury, “*The Code of Best Practice*”, con este documento se da inicio a una nueva etapa de Gobierno Corporativo que propende por mejorar el clima de inversión en Inglaterra. El informe, sin embargo, llevó a que comunidades empresariales alrededor del mundo se interesaran por el Gobierno Corporativo.



A partir del informe Cadbury, diferentes países han publicado códigos, recomendaciones, principios o directrices encaminadas a generar confianza a los inversionistas de compañías listadas en Bolsa principalmente.

El concepto de Gobierno Corporativo adquirió importancia a finales de los 90 luego de la crisis asiática.

El interés en el Gobierno Corporativo se renueva a finales de los 90 luego de la crisis asiática. La crisis dejó ver la necesidad del sistema financiero internacional por adoptar e implementar estándares y mejores prácticas para proteger el ahorro del público.

En 1999 el Gobierno Corporativo se convierte en uno de los elementos de los "12 Key Standards for Sound Financial Systems"

A raíz de las crisis económicas nace en 1999 los "12 Key Standards for Sound Financial Systems" desarrollados por la comunidad internacional y compilados por el Financial Stability Forum.

En 1999 se publican Los Principios de Gobierno Corporativo de la OECD, el referente internacional por excelencia en Gobierno Corporativo.

Con estos nuevos estándares los países tienen un mecanismo para fortalecer sus sistemas financieros con base en una mejor regulación y supervisión, mayor transparencia, y más eficientes instituciones, mercados e infraestructura. Así nace el Gobierno Corporativo como uno de los elementos clave para mantener la integridad del sistema financiero.



Cada década tiene un nuevo desafío de Gobierno Corporativo.

Mientras en los 90 se vio el Gobierno Corporativo como un instrumento para entender los detonantes de las crisis del sistema financiero, el siglo XXI empezó con los escándalos corporativos de ENRON, WorldCom y PARMALAT, entre otros.

Hoy estamos abocados a una crisis económica internacional producto de la desacertada comprensión y administración de riesgos a nivel institucional, regulatorio y corporativo.

1.6 Principios de la OECD

OECD: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

Como parte de esta tendencia internacional se publicaron en 1999 los Principios de Gobierno Corporativo de la OECD, referente internacional en la materia. Los Principios fueron revisados en 2004 y son una guía para los países en su esfuerzo por mejorar su marco legal, regulatorio e institucional. Así mismo, proporciona un punto de referencia para todo tipo de organizaciones empresariales alrededor del mundo.

Con el fin de establecer una base para Gobierno Corporativo, los Principios OECD cubren las siguientes seis grandes áreas:

Marco de Gobierno Corporativo eficaz

Se debe promover mercados eficientes y transparentes, ser consistente con las leyes vigentes y articular en forma clara las responsabilidades entre las diferentes autoridades encargadas de la supervisión, la regulación y el cumplimiento de las leyes corporativas.



Derechos de los accionistas y las funciones claves de los propietarios

Se debe proteger los derechos de los accionistas y facilitar su ejercicio.

Trato equitativo para los accionistas

Se debe asegurar el trato equitativo para todos los accionistas incluyendo a los minoritarios y extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de contar con mecanismos de administración de justicia eficaces en caso que se violen sus derechos.

Papel de los grupos de interés en el Gobierno Corporativo

Se debe reconocer los derechos a los grupos de interés establecidos por ley o mediante acuerdos. Así mismo se debe fomentar la cooperación activa entre las empresas y los grupos de interés para la creación de riqueza, empleo y sostenibilidad.

Revelación y transparencia de la información

Se debe revelar oportunamente y con precisión la información material relativa a la empresa, incluida su situación financiera, los resultados de su desempeño, la titularidad de sus acciones y el marco de gobernabilidad de la empresa.

Responsabilidades de la Junta Directiva

Se debe garantizar una dirección estratégica de la compañía, con un sistema de control eficaz de la administración y con sistemas de rendición de cuentas a los accionistas y otros grupos de interés.

1.7

Leyes de valores y Gobierno Corporativo

A principios de la década, los escándalos de Enron en 2001, Parmalat y Xerox en 2002 captaron de nuevo el interés del gobierno y de las grandes compañías en el Gobierno Corporativo. Es así como en 2002 se aprueba en Estados Unidos la Ley Sarbanes – Oxley (SOX) con el objetivo de restaurar la confianza del mercado. Esta ley es considerada por muchos como el acto de mayor alcance en contra del fraude corporativo a nivel mundial.

La Ley SOX cambió radicalmente el sistema de controles y reportes en las grandes corporaciones americanas e inspiró modificaciones a las normas de los mercados de valores alrededor del mundo.

En Latinoamérica, la Ley SOX inspiró los cambios a las leyes de mercados de valores en Chile, Méjico, Brasil, Perú y Colombia (Ley del Mercado de Valores, 964 de 2005).

1.8

Los lineamientos para un código andino de Gobierno Corporativo

Desde 2005 los Lineamientos de la CAF son la base de Gobierno Corporativo en la región Andina.

Ante este panorama, la Corporación Andina de Fomento (CAF) en 2005 desarrolló los lineamientos para un código andino de Gobierno Corporativo con el objetivo de poner a consideración de las empresas de la región, operadores de los mercados de capital y responsables de políticas públicas, un conjunto de normas básicas que constituyen las bases para un buen Gobierno Corporativo.

La CAF se centró en la elaboración de un código guía para la implementación de mejores prácticas en las empresas, con el objetivo de mejorar el acceso a los mercados de capitales, nacionales e internacionales, por parte de las compañías locales.

1.9 Código País - Colombia

El Código País de 2007 es el referente de Gobierno corporativo en Colombia.

*Tomado el 11 / Marzo / 09.
Disponible en <http://www.superfinanciera.gov.co/Codigopais/queescp.html>*

El código está compuesto por 51 medidas concretas, ordenadas de forma sistemática, que definen estándares internacionalmente aceptados de Gobierno Corporativo.

El punto de referencia del Gobierno Corporativo en Colombia es el “Código de Mejores Prácticas Corporativas de Colombia” o “Código País” creado en 2007. “El Código País es una compilación de recomendaciones de mejores prácticas de Gobierno Corporativo para emisores del sector real y financiero, creada en consenso por un grupo de trabajo que incluyó representantes de inversionistas, emisores, proveedores de infraestructura y supervisores.”

Para más información sobre cómo funciona el modelo de Gobierno Corporativo en Colombia por favor remítase a la **“Cartilla Código País”** de esta serie.

1.10 Colombia en América latina

Dentro de América Latina y respecto a otras economías emergentes, Colombia se destaca por la protección a inversionistas y sus prácticas en Gobierno Corporativo.

El Informe de Competitividad Global 2008 – 2009, publicado por el World Economic Forum, califica a 134 países en diversos aspectos de competitividad incluidos elementos de Gobierno Corporativo como: protección a los derechos de propiedad, comportamiento ético de las firmas, fortaleza de los estándares de auditoría y contabilidad, eficiencia del directorio y protección a los accionistas minoritarios. En estas prácticas Colombia obtuvo los puestos 73, 68, 83, 77 y 64 respectivamente. Colombia se ubica en una posición favorable respecto a



otras economías emergentes con características económicas similares.

Por otra parte, el estudio “Protecting Investors 2008” de la Corporación Financiera Internacional ubica a Colombia en el lugar 24 dentro de 181 economías, la segunda mejor calificación en Suramérica luego de Perú. Esta calificación es superior a la de economías latinoamericanas como: Brasil, Chile y México.

Estos resultados demuestran los esfuerzos regulatorios hechos en Colombia en materia de protección a inversionistas y Gobierno Corporativo en los últimos años. Y ubican a la economía colombiana dentro de marcos instituciones y regulatorios más competitivos para atraer inversión.

¿De dónde viene la importancia del Gobierno Corporativo? ¿Por qué es relevante en el entorno económico actual? A continuación algunas estadísticas que demuestran por qué el tema es crucial para tomar decisiones de inversión y para generar valor dentro de la compañía.

EMISORES DE VALORES

El Global Investor Opinion Survey - 2002 (McKinsey & Company) llega a dos hallazgos importantes en Gobierno Corporativo. Primero, los inversionistas dan a estándares de Gobierno Corporativo la misma importancia que a indicadores financieros cuando evalúan decisiones de inversión. Segundo, la gran mayoría de inversionistas en Latinoamérica estarían dispuestos a pagar entre 20% y 25% más por acciones de empresas con buen Gobierno Corporativo.

McKinsey & Company. Global Investor Opinion Survey + 2002: Key Findings. Pág. 2

EMPRESAS FAMILIARES

Investor Opinion Survey para Fondos de Capital Privado - 2008. Opinión de 28 fondos de capital privado que administran más de 4.000 millones de dólares disponibles para ser invertidos en empresas familiares latinoamericanas. El 84% de los gestores de fondos de capital privado encuestados creen que Gobierno Corporativo es un factor de inversión tan o más importante que analizar la situación financiera de la empresa donde se planea invertir.

Investor Opinion Survey 2008 - LAVCA y Governance Consultants. 2008. Pág. 4

El Gobierno Corporativo genera una estructura de decisión óptima para generar valor en la empresa, proteger los grupos de interés y construir las bases para la sostenibilidad de la compañía. Sin embargo, los beneficios más inmediatos tienen que ver con hacer la compañía más atractiva a los inversionistas.

Tanto a nivel de compañías listadas, como de compañías cerradas familiares, el Gobierno Corporativo se convierte en un determinante para que los inversionistas decidan si invierten o no en la empresa.

A nivel de financiamiento, el Gobierno Corporativo mejora la confianza de los inversionistas, lo cual conlleva a mejores y

más estables condiciones de financiamiento empresarial. El Gobierno Corporativo no garantiza el éxito de las compañías, genera dinámicas empresariales para hacerlas sostenibles y sobresalir.

2

BENEFICIOS


Beneficios del Gobierno Corporativo para grupos de interés:

Dueños de la empresa (accionistas):

- Protege a los accionistas con un ejercicio ordenado de sus derechos.
- Garantiza la difusión de información oportuna y transparente de la situación de la empresa.
- Fortalece el proceso de toma de decisiones para que se adopten mejores decisiones de negocios.
- Genera mecanismos idóneos para resolver conflictos entre los accionistas y de los accionistas con los administradores o la propia empresa.
- En el caso de compañías cerradas y de familia, mitiga el riesgo de sucesión, regula las relaciones de la familia – accionista como empleado proveedor o cliente.

Inversionistas:

- Los inversionistas se benefician del Gobierno Corporativo al contar con un lenguaje basado en estándares internacionales que les permite entender las características y el alcance de sus inversiones.
- Incluso si las compañías no contemplan fuentes



de capital extranjero, adoptar buenas prácticas de Gobierno Corporativo se traduce en un aumento de confianza por parte de los inversionistas locales, quienes se verán beneficiados al contar con más y mejor información de la compañía.

Acreedores:

- Los acreedores en su rol de monitoreo del deudor cuentan con reglas para proteger la garantía de su acreencia, así como información oportuna y fiable de la empresa/deudor. Esto facilita la comprensión del acreedor sobre la situación real de la empresa, lo que se traduce en una reducción del riesgo percibido y en mejores condiciones de endeudamiento para la compañía.

Otros grupos de interés:

- Los empleados, clientes, proveedores y demás grupos de interés de la compañía son esenciales en el desempeño y continuidad de cada empresa. Por medio del Gobierno Corporativo se define una estrategia de administración transparente y eficiente que promueve la articulación de las responsabilidades de la compañía frente a cada grupo de interés.
- Para los reguladores y supervisores el Gobierno Corporativo es una herramienta que promueve la transparencia y el cumplimiento del marco legal vigente. Así como permite identificar tendencias autorregulatorias indispensables para la salud del sistema empresarial y por tanto, que deben convertirse en obligatorias.

Preguntas frecuentes

¿Qué diferencia existe entre Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social?


Gobierno Corporativo hace referencia al conjunto de procesos y sistemas para dirigir y controlar una empresa. Por otra parte, Responsabilidad Social obedece a un principio ético que obliga a la compañía frente a la sociedad. Se puede decir que los dos conceptos persiguen un objetivo común: la sostenibilidad. Sin embargo, el Gobierno Corporativo se centra en los procesos de dirección y control (internos), mientras la Responsabilidad Social se centra en la protección de los grupos de interés desde una perspectiva externa.

¿El Gobierno Corporativo depende únicamente de la regulación local?

La regulación local es un punto de partida para la implementación de prácticas de Gobierno Corporativo. El verdadero desarrollo del Gobierno Corporativo está a nivel autorregulatorio, donde las compañías autónoma y voluntariamente persiguen estándares de dirección y control para hacerse más confiables y sostenibles.

¿El Gobierno Corporativo aplica para empresas pequeñas y de familia?

Si, todas las empresas tienen necesidades de mejorar sus mecanismos de dirección y control con buenas prácticas de Gobierno Corporativo. Esto con el objetivo de mejorar la eficiencia de la



gestión empresarial y asegurar la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

¿Cuál es la regulación de Gobierno Corporativo en Colombia?

La regulación más importante en materia de Gobierno Corporativo en Colombia está consagrada en:

- Ley 964 del Mercado Público de Valores (2005): en esta norma se encuentra un capítulo sobre la protección de los inversionistas donde se instauran prácticas obligatorias de Gobierno Corporativo para los emisores de valores.
- Ley 222 de 1995: establece los deberes de los administradores en Colombia, así como dispone sobre las formalidades legales para llevar a cabo transacciones societarias que están íntimamente relacionados con fenómenos de gobernabilidad empresarial.

En la Superintendencia Financiera de Colombia (**www.superfinanciera.gov.co**) se encuentra la normativa referente a Gobierno Corporativo:

Circular Externa 056 de 2007: Modifica la Circular Externa 028 de 2007, que establece la obligación de diligenciar y remitir la encuesta mediante la cual se da a conocer al mercado de valores la adopción de las recomendaciones del Código País.

GLOSARIO

BID: Banco Interamericano de Desarrollo. El Grupo del BID está integrado por el Banco Interamericano de Desarrollo, la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). La CII se ocupa principalmente de apoyar a la pequeña y mediana empresa, y el FOMIN promueve el crecimiento del sector privado mediante donaciones e inversiones, con énfasis en la microempresa.

CAF: Corporación Andina de Fomento. Institución financiera de carácter multilateral, con sede en Caracas, Venezuela, que tiene por objeto el desarrollo sostenible y la integración regional latinoamericana.

CEO: Siglas en inglés Chief Executive Officer, cargo más alto dentro del organigrama empresarial, equivalente al gerente general o presidente ejecutivo.

Código País (o Código de Mejores Prácticas Corporativas de Colombia): Creado en 2007, “El Código País es una compilación de recomendaciones de mejores prácticas de Gobierno Corporativo para emisores del sector real y financiero, que busca crear una serie de medidas a través del consenso de un equipo de trabajo, integrado por todos los participantes del mercado de capitales: inversionistas, emisores, proveedores de infraestructura y supervisores.”¹

Emisores de valores: Personas jurídicas de naturaleza comercial que tienen títulos inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios.

Encuesta anual de Código País: Se diseñó para realizar el seguimiento de la implementación de las prácticas en los emisores y sociedades vigiladas por la Superintendencia Financiera. La encuesta está compuesta por ochenta preguntas divididas en los cuatro capítulos del Código País.

Gobierno Corporativo: Es un conjunto de procesos y sistemas empresariales para dirigir y controlar una organización.

Grupos de interés: aquel actor corporativo que tiene relación directa o indirecta con las decisiones de la compañía, como sindicatos, proveedores, agremiaciones, comunidad, clientes, etc.

Junta Directiva: máximo órgano societario encargado de dirigir la empresa.

Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo (CAF): Conjunto de normas básicas que constituyen las bases para un buen gobierno corporativo. El código compuesto por 51 medidas concretas, ordenadas de forma sistemática, que definen estándares internacionalmente aceptados de gobierno corporativo.²

Modelo “Cumpla o Explique”: Modelo internacional de revelación de prácticas de Gobierno Corporativo, exige la revelación anual de las prácticas implementadas por cada compañía y la explicación de la forma y los mecanismos que permiten afirmar su adopción.

OECD (Organization for Economic Co-operation and Development): Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Organismo de carácter internacional, con sede en París, creado para el desarrollo de políticas, y buenas prácticas de negocios tendientes al crecimiento de la economía.

Principios de la OECD: Son una guía para los países en su esfuerzo por mejorar el marco legal, regulatorio e institucional en buenas prácticas de Gobierno Corporativo. Los principios cubren seis áreas clave: Seguridad para las bases de un marco de Gobierno Corporativo eficaz; los derechos de los accionistas y las funciones claves de los propietarios; el trato equitativo para los accionistas; el papel de los grupos de interés en el Gobierno Corporativo; revelación y transparencia de la información corporativa; y responsabilidades de la Junta Directiva.

1. Superintendencia Financiera de Colombia. Tomado el 11 / Marzo / 09. Disponible en <http://www.superfinanciera.gov.co/Codigopais/queescp.html>

2. CAF. Tomado el 13 / Marzo / 09. Disponible en <http://gc.caf.com/pubs.asp?idp=5>

BIBLIOGRAFÍA

1. BENAVIDES, Julián; BARONA Bernardo y ELORZA, Luisa. Libro Blanco de Gobierno Corporativo. CONFECAMARS.
2. BERNAL, Andrés. Investor Opinion Survey 2008 – LAVCA. LAVCA.
3. BERNAL, Andrés. Best Practice Codes in Colombia. Report for the Latin American Roundtable of Corporate Governance, 2007.
4. CAF. Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo 2005.
5. DEL VALLE Clemente y CARVAJAL Mauricio. Gobierno corporativo en Colombia: desarrollos y perspectivas. Claves del Gobierno Corporativo, 2005.
6. Doing Business: Disponible en: <http://www.doingbusiness.org/economyrankings/>
7. Informe de competitividad Global. Disponible en: <http://www.weforum.org/documents/GCR0809/index.html>
8. McKinsey & Company. Global Investor Opinion Survey – 2002: Key Findings.
9. METZGER, Nacy. Corporate Governance Trends in Latin America. IFC 2008.
10. OECD. Principles of Corporate Governance 2004.
11. Superintendencia financiera de Colombia. Gobierno Corporativo. Disponible en: <http://www.superfinanciera.gov.co/>
12. Center for International Private Enterprise- CONFECAMARAS. Boletín 68. Corporate Governance-Centro Nacional de Gobierno Corporativo. Pág. 16-17.
13. DEL VALLE Clemente y CARVAJAL Mauricio. Gobierno corporativo en Colombia: desarrollos y perspectivas. Claves del Gobierno Corporativo, 2005.
14. FRADIQUE - MÉNDEZ Carlos, Llorente Margarita. La adopción de Códigos de Buen Gobierno: una nueva etapa de sofisticación y generación de valor en los emisores. Brigard & Urrutia Abogados.
15. European Corporate Governance Institute. <http://www.ecgi.org>
16. CHARAN, Ram. Juntas directivas que contribuyen al resultado. 2005.
17. CARVER, Jhon and Miriam Mayhew. Reinventing your Board. 1997.
18. INTERNATIONAL ACADEMY FOR QUALITY. Corporate Governance quality at the top 2007.
19. HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. Harvard Business Review on Corporate Governance. 2000.



Colombia Capital
Un punto de encuentro para Inversionistas

Cra. 7 N° 71-21 Torre B Piso 12 Tel.: (571) 313 98 00, Bogotá - Colombia
www.colombiacapital.com.co