

## HERRAMIENTA 2

*Elaboración de códigos  
de las mejores prácticas  
para el gobierno  
corporativo*



Foro  
Mundial sobre  
Gobierno  
Corporativo

GUÍA DEL  
USUARIO



© 2005  
*Banco Internacional de  
Reconstrucción y Fomento/  
Banco Mundial  
1818 H Street, N.W.  
Washington, D.C. 20433*

*Reservados todos los derechos.*

*Las opiniones, interpretaciones y conclusiones expresadas en la presente publicación son las de los autores y no deben atribuirse en modo alguno al Banco Mundial, a sus instituciones afiliadas ni a los miembros de su Directorio Ejecutivo o a los países representados por éste. El Banco Mundial no garantiza la exactitud de los datos que figuran en esta publicación ni acepta responsabilidad alguna por las consecuencias que su uso pudiera tener.*

*El material contenido en esta publicación está registrado como propiedad intelectual. Su reproducción y/o transmisión total o parcial sin la debida autorización puede constituir una violación de la legislación aplicable. El Banco Mundial alienta la difusión de sus publicaciones y concede permiso al usuario de este estudio para copiar partes del mismo para uso personal y sin fines comerciales, sin otorgarle derecho alguno a revender, redistribuir o crear publicaciones derivadas de la presente. Toda otra copia o uso de esta publicación requiere la autorización expresa por escrito del Banco Mundial.*

*Los permisos para copiar o reproducir una parte de estos materiales pueden obtenerse enviando una solicitud con toda la información necesaria a la siguiente dirección:*

*The World Bank Permissions Desk  
Office of the Publisher  
1818 H Street, N.W.  
Washington, D.C. 20433*

*o bien a:*

*The Copyright Clearance Center, Inc.  
222 Rosewood Drive  
Danvers, MA 01923  
Fax: +1 978-750-4470*

*Cualquier otra consulta sobre derechos y licencias, incluidos derechos subsidiarios, deberá dirigirse a la siguiente dirección:*

*The Office of the Publisher  
The World Bank  
1818 H Street, N.W.  
Washington, D.C. 20433  
Fax: +1 202-522-2422*

El buen gobierno corporativo se justifica con creces en términos estrictamente comerciales. Los países que adoptan prácticas sólidas en materia de gobierno corporativo atraen capital. Hoy en día, es probable que los inversionistas nacionales e internacionales prefieran mantenerse alejados de los países que no garantizan los derechos del inversionista, no facilitan el acceso a la información institucional ni aseguran la adopción de prácticas acertadas por parte de los consejos de administración.

Si bien existe una mayor globalización de las economías y se han adoptado directrices institucionales a nivel internacional, cada país tiene sus propios valores, normas societarias, maneras de hacer negocios y circunstancias especiales. Así pues, a fin de guiar a las autoridades normativas, los actores del mercado y las empresas en la adopción de prácticas institucionales acertadas a nivel local, todos los países deberían tratar de elaborar su propio código de gobierno corporativo. Éste fue precisamente el marco de ideas en el que se redactaron las directivas para el gobierno corporativo en el Commonwealth.

Naturalmente, los principios y directivas que integran el código de un país deben ajustarse a las normas de gobierno internacionales. Aun así, al buscar el modo de incorporar principios, conceptos y avances del ámbito internacional en el código de un país, los comités encargados de formular dichos códigos también deben tener en cuenta el contexto específico de ese país.

Al elaborar un código de gobierno corporativo, es preferible contar con el apoyo tanto del gobierno como del sector empresarial. Esto no significa que el cumplimiento del código deba exigirse por ley, sino que el comité encargado de elaborar dicho código y los múltiples equipos de trabajo abocados a su redacción

deben ser cuidadosamente seleccionados, de modo que los líderes empresariales, los organismos reguladores (como las bolsas de valores), las asociaciones profesionales (como las de abogados y contadores), los sindicatos y las agrupaciones empresariales (como las cámaras de comercio) estén bien representados en el comité.

Si bien hoy en día son muchos los países que han adoptado códigos de gobierno corporativo para las mejores prácticas, la dirección de una empresa reviste carácter dinámico. Un código de mejores prácticas no deviene en ley inflexible e irrevocable, como la de los medos y persas. En realidad, deberá ser releído, mejorado y revisado a medida que la actividad empresarial se vaya modificando en respuesta a los cambios de costumbres de la sociedad.

En resumen, la elaboración de un código de las mejores prácticas en un país es una tarea que exige constancia y especial dedicación. Requiere tiempo y esfuerzo, y debe haber participantes dispuestos a hacerlo por su país. Sin embargo, habida cuenta de las inversiones institucionales a nivel internacional que se realizan en el mundo electrónico y sin fronteras de hoy en día, todos los países deberían tratar de establecer su propio código dentro de los parámetros de los principios y directrices internacionales aprobados en materia de gobierno corporativo.



**Mervyn King**, presidente del Comité King sobre Gobierno Corporativo (Sudáfrica)

## *¿Cuál es el objetivo de esta herramienta?*

Los códigos de gobierno corporativo son herramientas esenciales para mejorar las prácticas relacionadas con la dirección de empresas a nivel nacional. Su función principal consiste en elevar el nivel de las normas y promover iniciativas de reforma. Muchos países desarrollados y en desarrollo han adoptado códigos de las mejores prácticas para el gobierno corporativo a fin de restituir y mantener la confianza del inversionista tras las crisis financieras o los escándalos en los círculos empresariales. Por otro lado, estos códigos también sirven como punto de referencia para seguir de cerca y aplicar prácticas y políticas institucionales en el ámbito empresarial.

Esta herramienta de reforma del gobierno corporativo hace hincapié en el propósito y los beneficios de adoptar códigos de las mejores prácticas para el gobierno corporativo. Se centra en los múltiples pasos relacionados con la elaboración, difusión, aplicación, seguimiento y revisión de los códigos.

La herramienta está destinada a brindar a los usuarios una variedad de elementos y ejemplos que pueden ayudar a organizaciones e individuos a formular códigos de mejores prácticas, al tiempo que perfecciona las prácticas en materia de gobierno corporativo a nivel de los países. Dado que muchos países ya han adoptado códigos de gobierno corporativo, la herramienta destaca la importancia de seguir de cerca, actualizar y mejorar los actuales códigos de las mejores prácticas.

El Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo reconoce que hay diversas maneras y enfoques válidos a la hora de formular y aplicar un código de gobierno corporativo. Los códigos pueden ser iniciados con éxito por gobiernos, grupos empresariales u organismos reguladores. Pueden ponerse en práctica a través de las presiones del mercado, organizaciones profesionales y reglas de cotización. Sea cual fuere el enfoque elegido, es fundamental que, al abordar las particularidades del país en cuestión y las necesidades de reforma, el código cumpla las normas internacionales.

## *¿Cuáles son los contenidos de esta herramienta?*

Esta herramienta consta de dos volúmenes que a su vez se dividen en tres y cinco módulos, respectivamente. En el primer volumen se analizan las razones que justifican la elaboración de un código de las mejores prácticas para el gobierno corporativo; el segundo se centra en los aspectos prácticos del proceso de elaboración y aplicación de un código. Los usuarios de la herramienta pueden encontrar información sobre las partes encargadas de elaborar un código de gobierno corporativo, material de referencia y recomendaciones sobre la redacción del contenido de un código, y asesoramiento sobre cómo llevar a cabo el seguimiento y la revisión de los códigos actuales.

*¿A quién le resultará útil esta herramienta?*

### *Las partes interesadas que participan en la elaboración, seguimiento y actualización de los códigos de gobierno corporativo*

Si bien la herramienta constituye una guía esencial sobre las organizaciones y los individuos que están elaborando por primera vez un código de gobierno corporativo, la metodología y las orientaciones también pueden ayudar a los comités permanentes de gobierno corporativo a seguir de cerca, actualizar y mejorar los códigos de gobierno corporativo existentes.

Esta herramienta está dirigida principalmente a:

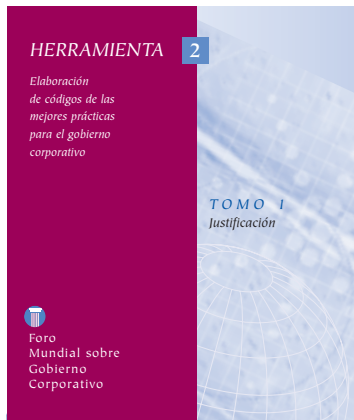
- Comités de gobierno corporativo o grupos de trabajo que están elaborando un código de las mejores prácticas para el gobierno corporativo a nivel nacional;
- Organizaciones profesionales, asociaciones empresariales y organismos reguladores que llevan la iniciativa en cuanto a la elaboración y aplicación de un código de las mejores prácticas para el gobierno corporativo;
- Organismos gubernamentales que procuran mejorar las normas y prácticas en materia de gobierno corporativo a nivel nacional;
- Comités de gobierno corporativo y organizaciones encargadas de seguir de cerca, revisar y actualizar los actuales códigos de gobierno corporativo.

### *Organizaciones e instituciones públicas y privadas que promueven los esfuerzos de reforma en materia de gobierno corporativo*

Esta herramienta también puede constituir una referencia importante para una organización pública o privada que desee o busque promover los esfuerzos de reforma en materia de gobierno corporativo y que podría ser consultada o relacionada con una nueva iniciativa en la materia. Las partes interesadas pueden ser, por ejemplo, autoridades normativas, organismos reguladores, asociaciones profesionales, organizaciones de capacitación y los medios de comunicación.

### *Organismos de desarrollo*

Esta herramienta puede brindar un apoyo útil a los organismos de desarrollo multilaterales y bilaterales dedicados a financiar y apoyar programas de reforma en materia de gobierno corporativo a nivel local y fortalecer el gobierno corporativo y las prácticas relacionadas con el acceso a la información en el ámbito empresarial.



## Tomo 1 – Justificación

### MÓDULO 1 *Importancia del gobierno corporativo*

Definición de gobierno corporativo ....	p. 1
¿Por qué se presta tanta atención al gobierno corporativo? .....	p. 6
¿Cómo incide el gobierno corporativo en el crecimiento y el desarrollo? .....	p. 6
Mayor acceso a financiamiento .....	p. 7
Mayor valoración de las empresas ....	p. 9
Mejor desempeño operacional .....	p. 12
Menor riesgo de crisis financieras ...	p. 14
Mejores relaciones con otras partes interesadas .....	p. 17

### MÓDULO 2 *Definición de códigos de las mejores prácticas*

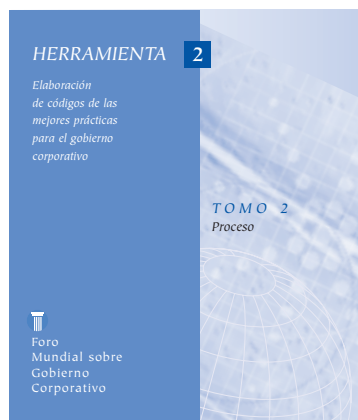
Tipos de códigos de las mejores prácticas .....	p. 21
Códigos de las mejores prácticas para actividades comerciales genéricas .....	p. 21
Códigos de las mejores prácticas para las empresas que cotizan en bolsa .....	p. 22
Códigos de las mejores prácticas para tipos específicos de empresas .....	p. 24
Códigos que giran en torno a aspectos específicos del gobierno corporativo .....	p. 25
El marco jurídico de los códigos de las mejores prácticas .....	p. 27
Normas y directrices internacionales .....	p. 29
El régimen jurídico de los códigos de las mejores prácticas ....	p. 30
Los códigos de las mejores prácticas en comparación con las leyes .....	p. 32
Cumplimiento de los códigos .....	p. 32

### MÓDULO 3 *Por qué los códigos son útiles*

Fortalecer la confianza.....	p. 37
Prevención de crisis financieras .....	p. 37
Reducción de los escándalos en el ámbito empresarial .....	p. 39
Elevar las normas y promover la reforma .....	p. 44
Formación de consenso para la reforma .....	p. 44
Adaptación de las normas internacionales .....	p. 44
Seguimiento de los progresos realizados y orientación durante la aplicación.....	p. 47
Medición de las prácticas de gobierno corporativo .....	p. 48
Orientación sobre códigos empresariales .....	p. 50

### ANEXOS

1 – Material de lectura adicional ...	p. 54
2 – Ejemplos de leyes que atañen a los directores de empresas .....	p. 56
3 – El método alemán de hoja de calificación.....	p. 58
4 – Síntesis de las directrices impartidas por General Motors respecto del consejo de administración .....	p. 60
5 – Comparación de algunos códigos de las mejores prácticas para el gobierno corporativo .....	p. 65



## Tomo 2 – Proceso

### MÓDULO 1 Iniciación

Iniciación y dirección del proceso ..... p. 1

*La función de las instituciones del mercado de capitales* ..... p. 2

*El papel del gobierno* ..... p. 3

*El papel de las organizaciones privadas y las asociaciones profesionales* ..... p. 5

*El papel de la comunidad empresarial y el sector financiero* ..... p. 7

Formación del comité de elaboración.. p. 8

*Elección del presidente* ..... p. 8

*Designación del gerente de proyecto* ..... p. 10

*Designación del secretario del comité* ..... p. 12

*Selección de los miembros del comité* ..... p. 13

*Contratación de consultores y expertos* ..... p. 15

### MÓDULO 2 Gestión

El comienzo ..... p. 17

*Elaboración de un cronograma principal* ..... p. 17

*Elaboración de los términos de referencia* ..... p. 20

Afrontar las dificultades ..... p. 23

*Resistencia externa* ..... p. 23

*Dificultades internas* ..... p. 26

### MÓDULO 3 Consulta

Los interesados y su nivel de participación ..... p. 31

*Participación de los interesados* ..... p. 31

*Determinación de prioridades entre los interesados* ..... p. 34

*Tiempo y recursos* ..... p. 36

Métodos de consulta ..... p. 37

*Herramientas para la consulta* ..... p. 39

*Eventos de consulta* ..... p. 44

*Despertar conciencia a través de los medios de comunicación* ..... p. 47

### MÓDULO 4 Investigación y redacción

Investigación del contenido del código ..... p. 49

*Creación de subcomités o grupos de trabajo* ..... p. 49

*Análisis de las mejores prácticas internacionales* ..... p. 51

*Evaluación del marco de gobierno corporativo vigente en el país* ..... p. 55

*Identificación de las reformas necesarias en el ámbito del gobierno corporativo del país* ..... p. 57

Redacción y finalización del código .. p. 59

*Selección del redactor principal* ..... p. 59

*Estilo y formato* ..... p. 60

*Incorporación de los comentarios recogidos en las consultas* ..... p. 62

*Revisión y aprobación del código* ..... p. 65

### MÓDULO 5 Aplicación y seguimiento

Lanzamiento y aplicación del código ..... p. 67

*Organización del lanzamiento y difusión del código* ..... p. 67

*Aplicación del código* ..... p. 70

Examen y actualización del código.. p. 73

*Cómo mantener actualizado el código* ..... p. 73

*Comités permanentes de gobierno corporativo* ..... p. 75

*Medición del impacto del código* .... p. 77

*Tratamiento de los resultados insatisfactorios* ..... p. 81

### ANEXOS

1 – Ejemplo de tareas incluidas en el contrato de un consultor..... p. 85

2 – Modelo de carta para la contratación de un consultor.. p. 86

3 – Evaluación del desempeño del comité ..... p. 88

4 – Modelo de carta introductoria para una entrevista telefónica... p. 89

5 – Modelo de carta de agradecimiento..... p. 90

6 – Ejemplo de comunicado de prensa ..... p. 91

7 – Disposiciones del código de prácticas del Reino Unido sobre las consultas..... p. 93

8 – Informe Millstein (1997)..... p. 99

9 – Resumen de la evaluación del gobierno corporativo de un país ..... p. 102

10 – Dificultades en materia de gobierno corporativo detectadas durante las mesas redondas regionales (2004) .. p. 110

11 – Seguimiento y observancia de las mejores prácticas de gobierno corporativo en el Reino Unido ..... p. 112

12 – Análisis de los *Principios de gobierno corporativo de la OCDE* ..... p. 114

## Ejemplo de proceso de elaboración paso a paso

PASO	TEMARIO DE LA REUNIÓN	VER*	ACTIVIDADES POSTERIORES	VER*
MEDIDAS INICIALES			Constituir el comité	T2M1
			Designar al presidente	T2M1
			Designar un gerente de proyecto	T2M1
			Designar un secretario	T2M1
			Realizar consultas iniciales con las principales partes interesadas	T2M1
			Llevar a cabo reuniones preliminares y debates entre el presidente y los miembros del consejo en forma individual	T2M1
			Asegurar financiamiento y apoyo	T2M2
1	Debatir sobre el cronograma principal	T2M2	Finalizar el cronograma principal detallado	T2M2
	Acordar los términos de referencia del comité	T2M2	Contratar un consultor	T2M1
	Analizar los desafíos que enfrenta el comité	T2M2	Examinar las mejores prácticas internacionales	T2M4
	Examinar las metas y el alcance del código	T1M2 T2M2	Analizar las leyes, normas y prácticas vigentes en el país en materia de gobierno corporativo	T2M4
	Estudiar los mecanismos de puesta en práctica y la índole de las disposiciones del código	T1M2 T2M5	Examinar las necesidades y prioridades del país en este tema	T2M4
	Decidir si se contratará a un consultor	T2M1	Dar a conocer un comunicado de prensa en el que se explique el proceso y se describan los términos de referencia del comité	T2M3
	Acordar un comunicado de prensa inicial	T2M3		
2	Aprobar el cronograma principal elaborado	T2M2	Redactar la versión preliminar del documento de consulta	T2M3 T2M4
	Analizar las necesidades y prioridades del país en materia de gobierno corporativo	T2M4		
	Examinar las conclusiones generales de las investigaciones	T2M4		
	Acordar el esquema general del código	T1M2	Estudiar los diversos métodos de consulta	T2M3
	Analizar si es necesario establecer subcomités	T2M4 T2M4		
	Evaluar la labor y los avances del comité	T2M2		
3	Debatir sobre la versión preliminar del documento de consulta	T2M3 T2M4	Dar forma final al documento de consulta	T2M3 T2M4
	Acordar la estrategia y los métodos de la consulta	T2M3	Establecer el proceso de consulta	T2M3
	Evaluar la labor y los avances del comité	T2M2	Comenzar a investigar sobre el contenido específico del código	T2M4



PASO	TEMARIO DE LA REUNIÓN	VER *	ACTIVIDADES POSTERIORES	VER *
4	Aprobar el documento de consulta	T2M3 T2M4	Continuar investigando sobre el contenido específico del código	T2M4
	Debatir sobre las conclusiones específicas de las investigaciones y su contenido	T2M4	Comenzar a consultar con las principales partes interesadas	T2M3
	Evaluar la labor y los avances del comité	T2M2	Empezar a redactar la versión preliminar del código	T2M4
5	Analizar los comentarios obtenidos a través de las consultas	T2M4	Continuar las consultas con las principales partes interesadas	T2M3
	Examinar las conclusiones de las investigaciones	T2M4	Dar forma final al primer borrador del código	T2M4
	Debatir sobre el primer borrador del código	T2M4	Elaborar la estrategia de difusión y puesta en práctica	T2M5
	Evaluar la labor y los avances del comité	T2M2		
6	Debatir sobre el segundo borrador del código	T2M4	Modificar el segundo borrador	T2M4
	Analizar los comentarios obtenidos a través de las consultas	T2M4	Redactar la versión preliminar del prólogo y el preámbulo	T2M4
	Aprobar la estrategia de difusión y puesta en práctica	T2M5		
	Evaluar la labor y los avances del comité	T2M2		
7	Acordar la versión final del código	T2M4	Realizar la corrección final del código	T2M4
	Acordar las fechas de lanzamiento	T2M5	Organizar el lanzamiento	T2M5
	Aprobar el diseño y el formato del código	T2M4	Distribuir el código	T2M5
	Acordar un comunicado de prensa	T2M5	Establecer vínculos con los medios de comunicación	T2M3 T2M5
	Evaluar la labor y los avances del comité	T2M2	Establecer vínculos con las principales partes interesadas	T2M3
8	Evaluar el impacto del lanzamiento	T2M5	Adopción del código por las principales partes interesadas	T2M1 T2M5
	Acordar el cronograma y los métodos para medir el impacto del código	T2M5	Integrar las recomendaciones en el convenio constitutivo y las políticas de la compañía	T1M3 T2M5
	Acordar un plazo para examinar el código	T2M5	Integrar las recomendaciones específicas en las reglas de cotización, los reglamentos de los títulos valores y otras leyes y reglamentaciones	T2M3 T2M5
	Realizar la evaluación final de la labor y los progresos del comité	T2M2	Seguir de cerca y cuantificar el impacto del código	T2M5
T2M5		Examinar y actualizar el código	T2M5	

\*T= Tomo / M = Módulo

## ¿Qué herramientas encontrará en esta herramienta?

1

### *Resumen del módulo*

La primera página de cada módulo es de color y presenta la justificación y los contenidos principales del módulo.

5

### *Material de lectura adicional*

El Módulo 1 ofrece una lista ilustrativa de lecturas que analizan en mayor profundidad cuestiones académicas y prácticas relacionadas con esta herramienta.

2

### *Temas de reflexión*

Cada módulo incluye una serie de temas de reflexión para ayudar a los usuarios a tratar cuestiones clave sobre la elaboración, aplicación y revisión de un código de las mejores prácticas para el gobierno corporativo.

6

### *Citas*

Cada módulo incluye citas de expertos y fragmentos de códigos actuales de las mejores prácticas para el gobierno corporativo.

3

### *Ejemplos*

Esta herramienta no promueve un modelo universal, sino que brinda una selección de opciones a través de ejemplos de todo el mundo, extraídos tanto de países en desarrollo como desarrollados.

7

### *Anexos*

Los anexos de cada módulo presentan información básica y ejemplos que pueden ayudar a los usuarios en su enfoque práctico y detallado para elaborar un código de gobierno corporativo.

4

### *Referencias cruzadas*

Cada módulo incluye referencias cruzadas a otros módulos para dirigir a los lectores a temas relacionados y directrices.

8

### *CD ROM*

El CD ROM incluido en esta guía del usuario contiene la herramienta completa.

*Índice de países*

ALEMANIA: T1; T2	KENYA: T1; T2
ARGENTINA: T1	MACEDONIA: T2
AUSTRALIA: T1; T2	MALASIA: T1
AUSTRIA: T2	MÉXICO: T1; T2
BANGLADESH: T1; T2	NUEVA ZELANDIA: T2
BÉLGICA: T1; T2	PAÍSES BAJOS: T1; T2
BRASIL: T1; T2	PAKISTÁN: T1; T2
CANADÁ: T1; T2	PERÚ: T2
COLOMBIA: T1	POLONIA: T1; T2
COREA (REPÚBLICA DE): T1; T2	REINO UNIDO: T1; T2
CHILE: T1	REPÚBLICA ESLOVACA: T2
CHINA: T1; T2	RUMANIA: T2
DINAMARCA: T1; T2	SINGAPUR: T1
ESPAÑA: T1; T2	SRI LANKA: T1; T2
ESTADOS UNIDOS: T1; T2	SUDÁFRICA: T1; T2
FEDERACIÓN DE RUSIA: T1; T2	SUECIA: T1
FILIPINAS: T1	SUIZA: T1; T2
FRANCIA: T1; T2	TAILANDIA: T1
HONG KONG: T1	TURQUÍA: T1; T2
HUNGRÍA: T2	UCRANIA: T1; T2
INDIA: T1; T2	ZAMBIA: T1; T2
INDONESIA: T1; T2	
ITALIA: T1; T2	
JAPÓN: T1	

*Índice temático*

CONSULTA (COMENTARIOS): T2
CONSULTA (DOCUMENTO DE): T2
CONSULTA (MÉTODOS DE): T2
CONSULTORES: T2
CRISIS: T1; T2
CRONOGRAMA PRINCIPAL: T2
CUMPLIMIENTO: T1; T2
CUMPLIR O EXPLICAR: VÉASE “CUMPLIMIENTO”
DEFINICIÓN (DE GOBIERNO CORPORATIVO): T1
DESAFÍOS: T2
DIFUSIÓN: T2
ESCÁNDALOS: T1
ESTRUCTURAS DE SEGUIMIENTO: T2
EVALUACIÓN DEL IMPACTO: T2
FINANCIAMIENTO: T2
MEDIOS DE COMUNICACIÓN: T2
MIEMBROS DEL COMITÉ: T2
NORMAS (INTERNACIONALES): T2
PARTES INTERESADAS: T1; T2
PUNTOS DE REFERENCIA: T1
REFORMA: T1
SUBCOMITÉS: T2
TÉRMINOS DE REFERENCIA: T2
VERSIÓN PRELIMINAR: VÉASE “DOCUMENTO DE CONSULTA”

Para elaborar esta herramienta y recoger las enseñanzas aprendidas en países en desarrollo y desarrollados por igual, el Foro Mundial sobre Gobierno Corporativo invitó a promotores de reformas en materia de gobierno corporativo de diversas regiones del mundo para que difundieran sus experiencias en la elaboración de códigos de las mejores prácticas para el gobierno corporativo.

El Foro desea agradecer especialmente a las siguientes personas que contribuyeron a esta herramienta proporcionando materiales, ejemplos y amplios comentarios sobre los aspectos principales y desafíos relacionados con la redacción, aplicación y revisión de los códigos de las mejores prácticas para el gobierno corporativo.

### Colaboradores internacionales

- Teresa Barger, *Grupo del Banco Mundial, Washington, D.C.*  
 Alexander Berg, *Grupo del Banco Mundial, Washington, D.C.*  
 Daniel Blume, *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, París*  
 David Bernstein, *Banco Mundial, Washington, D.C.*  
 Stijn Claessens, *Banco Mundial, Washington, D.C.*  
 Darrin Hartzler, *Corporación Financiera Internacional, Washington, D.C.*  
 Michael Gillibrand, *ex asesor especial, Secretaría del Commonwealth, Londres*  
 Ihor Kitela, *Corporación Financiera Internacional, Kiev*  
 Natalia Kosheleva, *Corporación Financiera Internacional, Moscú*  
 Mike Lubrano, *Corporación Financiera Internacional, Washington, D.C.*  
 Tatiana Nenova, *Grupo del Banco Mundial, Washington, D.C.*  
 Motria Onyschuk-Morozov, *Corporación Financiera Internacional, Kiev*  
 Djordjija Petkoski, *Instituto del Banco Mundial, Washington, D.C.*  
 David Robinett, *Grupo del Banco Mundial, Washington, D.C.*  
 Anne Simpson, *Red Internacional de Gobierno Corporativo, Londres*  
 John Sullivan, *Centro Internacional para la Empresa Privada, Washington, D.C.*

### Colaboradores nacionales

#### Alemania

Christian Strenger, *DWS Investment*

#### Bangladesh

Wendy Werner, *Bangladesh Enterprise Institute*

#### Brasil

Heloisa Bedicks, *Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)*  
 Sandra Guerra, *Corporate Performance Management*

#### Canadá

Peter Dey, *Osler Hoskin and Harcourt LLP*

#### España

Alfredo Ibarguen, *Advisory & Corporate Finance, Interdin*

#### Estados Unidos

Holly Gregory, *Weil, Gotshal & Manges LLP*  
 Alexandra Lajoux, *National Association of Corporate Directors*  
 Ira Millstein, *Weil, Gotshal & Manges LLP*

#### Federación de Rusia

Igor Belikov, *Russian Institute of Directors*  
 Alexander Ikonnikov, *Independent Directors Association*

#### India

Sheela Bhide, *ex cosecretario, Ministerio de Finanzas y Asuntos Empresariales*

#### México

Sam Podolsky, *Instituto Mexicano de Gobernabilidad Corporativa (IMGC)*

#### Polonia

Maciej Dzierzanowski, *Gdansk Institute for Market Economics*  
 Piotr Tamowicz, *Polish Forum for Corporate Governance*

#### Reino Unido

Sir Adrian Cadbury, *ex presidente de Cadbury Schweppes plc*  
 John Plender, *Financial Times*  
 Kerrie Waring, *Institute of Chartered Accountants in England and Wales*

#### República de Corea

Hasung Jang, *Asian Institute of Corporate Governance – Korea University*  
 Sung Wook Joh, *Business School – Korea University*

#### Sudáfrica

Philip Armstrong, *ENF Corporate Governance*  
 Mervyn King, *Brait South Africa Ltd*

#### Suecia

Peter Sponbergs, *Swedish Academy of Directors*

#### Turquía

Melsa Ararat, *Corporate Governance Forum, Turquía*

#### Uzbekistán

Kahramon Juraboev, *Training and Consulting Center*

#### Zambia

Lewis Moshio, *Lewis Nathan Advocates*