

El ecosistema del gobierno corporativo en Colombia: un camino de construcción de confianza e institucionalidad en el sector empresarial

María Andrea Trujillo Dávila

Codirectora Centro de Estudios en Gobierno Corporativo CEGC del CESA

Miembro Fundador del Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo - ICGC

El gobierno corporativo suele ocupar un lugar destacado en la conversación pública cuando ocurre una crisis empresarial, un escándalo de corrupción, un conflicto entre accionistas o una decisión cuestionada de una junta directiva. En esos momentos surgen preguntas sobre la efectividad de los mecanismos de supervisión y control, e incluso se pone en duda el valor de seguir promoviendo buenas prácticas de gobierno corporativo. Sin embargo, esta visión desconoce que el propósito de un sistema de gobierno corporativo es crear las condiciones para que las organizaciones tomen mejores decisiones, gestionen adecuadamente los riesgos, rindan cuentas y respondan a las expectativas de sus grupos de interés (OECD, 2023, Tricker, 2019). Así, el gobierno corporativo mitiga los riesgos a los que se enfrentan las empresas por conflictos de interés y problemas de agencia.

La historia reciente de Colombia demuestra que los avances alcanzados en esta materia no han sido el resultado de una única ley, de un regulador particularmente fuerte o de una organización específica. **El principal activo que ha construido el país ha sido un verdadero ecosistema de gobierno corporativo:** una red de actores públicos y privados que, desde diferentes responsabilidades, han contribuido a desarrollar capacidades, generar conocimiento, construir confianza e incorporar estándares internacionales. Esta construcción colectiva explica, en buena medida, por qué Colombia es hoy uno de los referentes latinoamericanos en gobierno corporativo.

Hablar de un ecosistema implica ir más allá de enumerar instituciones. Un ecosistema existe cuando diferentes actores interactúan de manera permanente, aprenden unos de otros, generan capacidades complementarias y producen resultados que ningún actor podría alcanzar de manera aislada (Adner, 2017). Esta perspectiva resulta consistente con la teoría institucional, según la cual el desarrollo de las instituciones depende no solo de las reglas formales, sino también de la interacción entre organizaciones, normas, procesos de aprendizaje y mecanismos de legitimidad (North, 1990; Scott, 2014). Bajo esta lógica, el gobierno corporativo se entiende no solo como un conjunto de normas sino como una capacidad institucional que evoluciona mediante la interacción entre reguladores, empresas, inversionistas, mercado de capitales, academia, organismos multilaterales, gremios, asesores especializados y organizaciones de la sociedad civil.

La construcción de este ecosistema ha sido gradual. En una primera etapa, el énfasis estuvo en la adopción de marcos regulatorios y códigos de buenas prácticas orientados a fortalecer la transparencia, la protección de inversionistas y el desarrollo del mercado de capitales, en línea con las tendencias internacionales impulsadas por la OCDE y otros organismos multilaterales (OECD, 2004; Superintendencia Financiera de Colombia, 2007).

Posteriormente, el debate evolucionó hacia la institucionalización de las juntas directivas, la profesionalización de sus miembros, el fortalecimiento de la autorregulación empresarial y la consolidación de capacidades para distintos tipos de organizaciones (IFC, 2008; Trujillo & Guzmán, 2022). Más recientemente, la agenda de gobierno corporativo se ha ampliado para incorporar desafíos asociados con la sostenibilidad, la diversidad, la gestión integral de riesgos, las empresas con participación estatal, las empresas familiares, la inteligencia artificial y la creación de valor de largo plazo, reflejando una visión cada vez más amplia del papel del gobierno corporativo en la competitividad y la perdurabilidad empresarial (OECD, 2023).

Cada actor ha desempeñado un papel diferente en la consolidación del ecosistema colombiano de gobierno corporativo. Los **reguladores** han contribuido a establecer reglas de juego, mecanismos de supervisión y lineamientos orientados a promover la transparencia, la rendición de cuentas, la protección de inversionistas y el fortalecimiento institucional de las organizaciones. Mientras la Superintendencia Financiera de Colombia ha liderado el desarrollo de instrumentos como el Código País, orientado a los emisores del mercado de valores y actualizado para incorporar mejores prácticas internacionales, la Superintendencia de Sociedades ha impulsado la adopción de principios de gobierno corporativo en sociedades no listadas, empresas familiares y otras organizaciones empresariales mediante guías, conceptos, programas de divulgación y herramientas de autodiagnóstico. Por su parte, la Superintendencia Nacional de Salud ha incorporado lineamientos específicos de gobierno organizacional para las entidades vigiladas mediante diversas circulares externas, fortaleciendo aspectos como la composición y funcionamiento de las juntas directivas, la gestión de riesgos, el control interno y la transparencia. De manera similar, la Superintendencia de la Economía Solidaria ha promovido la adopción de buenas prácticas de gobierno en cooperativas, fondos de empleados y

asociaciones mutuales, reconociendo la importancia de una gobernanza acorde con la naturaleza y principios del sector solidario. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2007; Superintendencia de Sociedades, 2020; Superintendencia Nacional de Salud, 2021; Superintendencia de la Economía Solidaria, 2022; OECD, 2023).

Confecámaras, en general, y las **Cámaras de Comercio**, en particular, han desempeñado un papel esencial como articuladoras regionales del ecosistema, promoviendo programas de formación, herramientas de autodiagnóstico, guías de buenas prácticas y espacios de intercambio entre empresarios. Un ejemplo de ello es la Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables, desarrollada conjuntamente por la Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades (2020), la cual amplió el alcance de la Guía Colombiana para Sociedades Cerradas y de Familia de 2009 al incorporar temas como sostenibilidad, conducta empresarial responsable y gestión de riesgos. Más allá de la elaboración de guías, algunas cámaras han evolucionado hacia un rol de acompañamiento y generación de conocimiento.

La Cámara de Comercio de Bogotá, por ejemplo, desarrolló durante más de una década programas de fortalecimiento empresarial en gobierno corporativo y, posteriormente, promovió una evaluación de su impacto, evidenciando avances en las prácticas de gobernanza de las empresas acompañadas. Por su parte, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia ha impulsado el fortalecimiento del gobierno corporativo tanto al interior de la entidad como entre las empresas de su jurisdicción, desarrollando un modelo de gestión propio y, más recientemente, un Índice de Madurez en Gobierno Corporativo para diagnosticar y orientar el fortalecimiento de las empresas vinculadas. Asimismo, estas experiencias han trascendido el ámbito empresarial para influir en el sector público, evidenciándose en el interés del **Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia y del Distrito Especial de Medellín** por incorporar modelos de buen gobierno que fortalezcan la dirección estratégica, la función de propiedad y la creación de valor público en sus entidades.

Los **organismos multilaterales** han desempeñado un papel fundamental en la incorporación de estándares internacionales, el intercambio de experiencias y el

fortalecimiento de capacidades en materia de gobierno corporativo. La participación de Colombia en la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo de la OCDE ha facilitado el diálogo regional y la adopción de referentes internacionales, mientras que la Corporación Financiera Internacional (IFC) ha impulsado el desarrollo de herramientas, metodologías y programas especializados para empresas familiares, empresas con participación estatal y otros tipos de organizaciones. A su vez, el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF) ha promovido la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo en empresas públicas y empresas con participación estatal como un mecanismo para fortalecer la generación de valor público y la eficiencia empresarial. De manera complementaria, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través de BID Invest, ha acompañado procesos de fortalecimiento del gobierno corporativo en empresas del sector privado de América Latina, promoviendo estándares que facilitan el acceso al financiamiento, la sostenibilidad y la resiliencia empresarial. En conjunto, estas iniciativas han contribuido significativamente al desarrollo de capacidades y a la consolidación del ecosistema colombiano de gobierno corporativo (OECD, 2023; IFC, 2008; CAF, 2020; BID Invest, 2024).

El mercado de capitales ha desempeñado un papel fundamental como catalizador de mejores prácticas de gobierno corporativo. Además de los incentivos regulatorios y las exigencias de revelación de información, ha promovido iniciativas orientadas al fortalecimiento de capacidades empresariales. Un ejemplo es el Programa IR (Investor Relations) de la Bolsa de Valores de Colombia, hoy Nuam concebido para fortalecer la relación entre las empresas emisoras y el mercado mediante mejores prácticas de transparencia, comunicación y gobierno corporativo. Desde el año 2015, esta iniciativa ha contado con el acompañamiento académico del Centro de Estudios en Gobierno Corporativo del CESA (CEGC), evidenciando cómo la colaboración entre la bolsa de valores, la academia y las empresas puede generar capacidades que trascienden el cumplimiento normativo y fortalecen el ecosistema en su conjunto.

Las **empresas** han sido el principal laboratorio para adaptar los principios internacionales a diferentes realidades organizacionales, incluyendo sociedades listadas en bolsa, empresas familiares, empresas estatales, organizaciones sin ánimo de lucro e instituciones de educación superior (Trujillo & Guzmán, 2022).

La **academia** ha desempeñado un papel fundamental en la consolidación del ecosistema colombiano mediante la generación de investigación, publicaciones, estudios de caso, programas de formación y espacios de reflexión que han permitido contextualizar las mejores prácticas internacionales a la realidad nacional (Aguilera & Jackson, 2003; Trujillo & Guzmán, 2022). Un hito importante fue la creación, en 2010, del **Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC) del CESA**, primer centro académico especializado en esta materia en Colombia. Desde entonces, el CEGC ha contribuido al desarrollo de proyectos de investigación, publicaciones, herramientas para distintos tipos de organizaciones, programas de formación para miembros de junta directiva y asesorías a entidades públicas y privadas. Su trabajo también constituyó uno de los antecedentes para la creación del **Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo (ICGC)** y favoreció el fortalecimiento de nuevas capacidades académicas en el país, incluyendo la creación de otros centros especializados, como el **Centro de Gobierno Corporativo de la Universidad de los Andes**, ampliando así la masa crítica de investigación y formación en esta disciplina.

Esta evolución refleja la madurez alcanzada por el ecosistema colombiano. En sus primeras etapas, el país dependía principalmente de la adopción y adaptación de estándares internacionales. Hoy, además de incorporar esas referencias, Colombia genera conocimiento propio, desarrolla herramientas metodológicas, produce investigación aplicada y participa activamente en las discusiones regionales e internacionales sobre gobierno corporativo. Esta transición, de receptor a generador de conocimiento, constituye uno de los principales indicadores del fortalecimiento alcanzado por el ecosistema nacional.

Las **firmas de consultoría**, las firmas de abogados y los asesores especializados han sido actores fundamentales en la apropiación práctica del gobierno corporativo al traducir los principios y recomendaciones en soluciones adaptadas a las necesidades de las organizaciones. Las **firmas globales de auditoría y consultoría** han incorporado prácticas especializadas en gobierno corporativo, juntas directivas, sostenibilidad, gestión de riesgos y cumplimiento, acompañando procesos de fortalecimiento institucional en empresas de diferentes sectores. Por su parte, las **firmas de abogados** han desempeñado un papel decisivo en el diseño e implementación de estructuras jurídicas de gobierno corporativo, la elaboración de acuerdos entre accionistas, reglamentos de junta directiva,

protocolos de familia, procesos de sucesión, reorganizaciones empresariales y operaciones del mercado de capitales.

Asimismo, las **firmas de búsqueda y evaluación de talento directivo** (*executive search*), han contribuido a profesionalizar la selección, evaluación y sucesión de miembros de junta directiva y altos ejecutivos, fortaleciendo la calidad del liderazgo y la diversidad en los órganos de gobierno. Paralelamente, han surgido **firmas boutique** especializadas en gobierno corporativo, empresas familiares y juntas directivas, que han acompañado a organizaciones en procesos de diseño de estructuras de gobierno, evaluación de juntas directivas, sucesión, protocolos de familia y fortalecimiento institucional.

Las **asociaciones de profesionales** han desempeñado un papel fundamental en la consolidación del ecosistema colombiano al crear espacios permanentes de reflexión, intercambio de experiencias y construcción colectiva de conocimiento. Entre ellas, el **Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo (ICGC)** ha contribuido, desde su creación en el 2017, a posicionar el gobierno corporativo como una disciplina estratégica para el desarrollo empresarial e institucional del país. Concebido como una organización independiente, plural y sin ánimo de lucro, el ICGC nació por iniciativa de un grupo de académicos, empresarios y profesionales comprometidos con la promoción de mejores prácticas de gobierno corporativo, entre ellos el Centro de Estudios en Gobierno Corporativo (CEGC) del CESA, que participó activamente en su creación y ha acompañado su desarrollo desde sus inicios.

A lo largo de su trayectoria, el **Instituto se ha consolidado como un espacio de articulación entre el sector empresarial, el Estado, la academia y los organismos multilaterales**. A través de la elaboración de documentos de orientación, publicaciones técnicas, pronunciamientos sobre temas de actualidad, programa de certificación y espacios de discusión, el ICGC ha contribuido a difundir buenas prácticas, promover el análisis de nuevos desafíos y fortalecer las capacidades de quienes participan en los órganos de gobierno de las organizaciones.

Uno de los mayores logros de este ecosistema ha sido la generación de capacidades. Hoy existe una oferta creciente de programas de formación para

miembros de junta directiva, secretarías corporativas, accionistas, administradores, reguladores y servidores públicos. Esta profesionalización ha permitido construir un lenguaje común sobre conceptos como independencia, deber fiduciario, sostenibilidad, gestión integral de riesgos, estrategia y creación de valor.

Otro resultado importante ha sido la producción de conocimiento. Colombia cuenta hoy con investigaciones, guías, casos de estudio, publicaciones técnicas y espacios de discusión que hace apenas dos décadas eran escasos. Este conocimiento ha permitido adaptar los estándares internacionales a las características del país y reconocer que no existe un único modelo de gobierno corporativo. Las necesidades de una empresa familiar difieren de las de una sociedad emisora, una empresa estatal, una organización sin ánimo de lucro o una en crecimiento.

El ecosistema también ha favorecido la construcción de **confianza institucional**. Cuando distintos actores comparten principios, generan conocimiento y participan en espacios permanentes de diálogo y aprendizaje, aumenta la legitimidad de las decisiones y se fortalece la capacidad del sistema para responder a nuevos desafíos. Como lo señala la teoría institucional, la confianza no depende exclusivamente de las normas formales, sino también de la existencia de instituciones sólidas, valores compartidos y relaciones de cooperación que reducen la incertidumbre y favorecen la acción colectiva (North, 1990; Fukuyama, 1995). En el ámbito del gobierno corporativo, esta confianza constituye uno de los principales resultados de ecosistemas en los que empresas, reguladores, inversionistas y otros actores interactúan de manera continua para fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la creación de valor sostenible (OECD, 2023).

No obstante, **los desafíos siguen siendo significativos**. Persisten brechas entre grandes y pequeñas organizaciones, entre regiones y entre distintos sectores económicos. Muchas empresas aún perciben el gobierno corporativo como un requisito formal y no como una herramienta para mejorar la calidad de las decisiones. Asimismo, la velocidad de los cambios tecnológicos, las crecientes exigencias en materia de sostenibilidad, la geopolítica y la transformación del trabajo plantean nuevas preguntas para las juntas directivas y los órganos de gobierno.

En este contexto, el reto para el futuro inmediato no consiste únicamente en expedir nueva regulación, sino en fortalecer el ecosistema existente, ampliar su alcance y continuar generando capacidades. Esto implica seguir invirtiendo en investigación, educación, formación de nuevos miembros de junta, fortalecimiento de empresas estatales, acompañamiento a empresas medianas y familiares, y creación de espacios de diálogo entre los diferentes actores.

Dentro de este ecosistema, el **Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo** ocupa un lugar relevante como espacio de articulación. Su principal aporte radica en reunir perspectivas provenientes del sector privado, el sector público, la academia, los organismos multilaterales y los profesionales que participan en los órganos de gobierno.

En definitiva, el fortalecimiento del gobierno corporativo en Colombia dependerá de la capacidad del ecosistema para seguir aprendiendo, cooperando y adaptándose. Como señala Coffee (1999), la evolución del gobierno corporativo no responde exclusivamente a reformas legales, sino a procesos graduales de transformación institucional en los que interactúan los mercados, las organizaciones, los reguladores y otros actores que generan incentivos para adoptar mejores prácticas. En este sentido, los países que logran consolidar instituciones sólidas lo hacen mediante redes de colaboración que construyen confianza, generan conocimiento y fortalecen el liderazgo colectivo. Todo lo anterior ratifica la importancia de contar con una organización como el Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo el ICGC que ha contribuido a conectar estos actores, facilitando el diálogo, la construcción de consensos y la evolución permanente del gobierno corporativo en el país.

Referencias

1. Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58.
2. Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2003). The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants. *Academy of Management Review*, 28(3), 447–465.
3. BID Invest. (2024). Corporate Governance Framework.
4. CAF. (2020). Lineamientos para el Gobierno Corporativo de Empresas de Propiedad Estatal en América Latina y el Caribe.
5. Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras, & Superintendencia de Sociedades. (2020). Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables.
6. Coffee, J. C., Jr. (1999). The Future as History: The Prospects for Global Convergence in Corporate Governance and Its Implications. *Northwestern University Law Review*, 93(3), 641–708.
7. Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Free Press.
8. Guzmán Vásquez, A., & Trujillo Dávila, M. A. (2022). Gobierno organizacional en el sector público. Recomendaciones para las entidades públicas. Editorial CESA.
9. International Finance Corporation (IFC). (2008). *IFC Family Business Governance Handbook*. International Finance Corporation.
10. Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo. (2026). ¿Quiénes somos? <https://www.icgc.com.co>
11. North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
12. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing.
13. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing.
14. Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities* (4th ed.). Sage Publications.
15. Superintendencia Financiera de Colombia. (2007). Código País: Código de Mejores Prácticas Corporativas de Colombia. Superintendencia Financiera de Colombia.
16. Superintendencia de Sociedades. (2020). Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para Empresas Competitivas, Productivas y Perdurables. Superintendencia de Sociedades.
17. Superintendencia Nacional de Salud. (2021). Circular Externa 20211700000005-5 de 2021 (Instrucciones generales relativas al Código de Conducta y de Buen Gobierno Organizacional para las entidades vigiladas).
18. Superintendencia de la Economía Solidaria. (2022). Circular Básica Jurídica. Título IV. Gobierno organizacional y buenas prácticas para las organizaciones de la economía solidaria.
19. Tricker, B. (2019). *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices* (4th ed.). Oxford University Press.