

**El modelo de Gobierno Corporativo en el Área Metropolitana
Centro Occidente, frente a las directrices de la Organización para
la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE**

Jhon Alexander Sanz Gómez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magíster
en Administración Financiera

Asesor: Raúl Armando Cárdenas

**Universidad EAFIT
Escuela de Economía y Finanzas
Maestría en Administración Financiera
Pereira
2018**

Contenido

Introducción.....	4
1. Marco de referencia	6
1.1 Marco teórico	6
1.2 Marco textual.....	12
2. Metodología	17
3. Resultados	19
4. Conclusiones y recomendaciones.....	31
Referencias	34

Lista de tablas

Tabla 1. Diferencias entre el Gobierno Corporativo público y privado.....	12
Tabla 2. Aplicación de entrevistas.....	19

Lista de gráficos

Gráfico 1. Marco regulatorio	21
Gráfico 2. Garantías en la operación del AMCO.....	22
Gráfico 3. Autonomía del Área Metropolitana Centro Occidente.....	24
Gráfico 4. Relevancia de los grupos de interés en el AMCO.....	25
Gráfico 5. Mecanismos para la rendición de cuentas.....	27
Gráfico 6. Capacidades gubernamentales más fuertes mejoran la calidad de las políticas públicas	30

Resumen

El presente artículo pretende dar cuenta de las prácticas de Gobierno Corporativo en el Área Metropolitana Centro Occidente, de acuerdo con las directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, en el que se destacan seis perspectivas que tratan sobre un Gobierno transparente, equitativo, eficiente y justo desde la dinámica del sector público. De esta manera, se aborda el desarrollo histórico del GC, las diferentes teorías a que dan lugar al modelo y la confrontación por medio de entrevista a funcionarios de la institución frente al concepto de GC, evaluando su cumplimiento de acuerdo a las normas dictadas por el organismo internacional, pero al mismo tiempo, realizando un proceso de validación con funcionarios de los municipios asociados al AMCO, facilitando la generación de aportes y recomendaciones que ayudarán a esta institución y demás empresas del sector oficial, a administrar su Gobierno Corporativo con mayor transparencia, eficiencia y equidad.

Palabras claves: Gobierno Corporativo, Teoría de la agencia, Teoría de los grupos de interés.

Abstract

The present article pretends to give an account of the practices of Corporate Governance in the Central West Metropolitan Area in accordance with the guidelines of the Organization for Economic Cooperation and Development, OECD, which highlights six perspectives that deal with a Government Transparent, equitable, efficient and fair from the dynamics of the public sector. In this way, the historical development of the CG is addressed, the different theories that give rise to the model and the confrontation by means of interviews with officials of the institution against the CG concept, evaluating their compliance according to the rules dictated by the international organization, but at the same time carrying out a validation process with officials of the municipalities associated with AMCO, facilitating the generation of contributions and recommendations that will help this institution and other companies in the official sector to manage their Corporate Governance with greater transparency, efficiency and equity.

Key words: Corporate Governance, Theory of the agency, Theory of the groups of interest.

Introducción

El Gobierno Corporativo –GC– permite que las organizaciones busquen integrar los intereses de los diferentes *stakeholders*, para el cumplimiento de objetivos individuales y comunes y tiene en cuenta todas las relaciones entre la administración de la empresa y demás agentes económicos con los cuales hay vínculos e intereses, determinando los recursos para alcanzar estos objetivos y el respectivo seguimiento a realizar para asegurar el cumplimiento de las metas propuestas (Fernández, 2010). Pueden encontrarse cuatro (4) corrientes o teorías entre las cuales se destacan la teoría de agencia, la teoría de los grupos de interés o *stakeholder*, la teoría de administración y la teoría institucional, cada una con el propósito de estudiar las estructuras y las formas de administración desde su postura.

El GC debe contribuir a la consecución de un balance entre los objetivos económicos y sociales de una empresa, esto es, la generación de valor para los propietarios y la satisfacción de los intereses de los demás *stakeholders* (Crowther & Aras, 2010), lo que constituye la máxima por la cual una institución es concebida.

Solo desde inicios del presente siglo, desde la OCDE se empezó a analizar el fenómeno del Gobierno Corporativo en las instituciones públicas, desarrollando directrices para éstas, tomando como partes fundamentales todos los aspectos contemplados en las diferentes teorías del Gobierno Corporativo y trajo los primeros lineamientos para empresas de capital estatal, en las que se presenta fundamentalmente la teoría de agencia, el tratamiento de los accionistas y las interacciones con los grupos de interés.

Diversos organismos internacionales establecen los parámetros a través de los cuales se debería garantizar la homogeneidad, a fin de que prevalezca la transparencia y el trato equitativo. Para el Banco Interamericano de Desarrollo, los efectos de las políticas públicas están fuertemente determinados por la influencia de los procesos mediante los cuales se deciden y ponen en práctica dichas políticas,

las formas como se relacionan los actores políticos y sociales, impactando en la calidad y el grado de eficacia de las políticas públicas (BID 2014).

En materia de Gobierno Corporativo y ética en los negocios en Colombia existe un recorrido no muy amplio, el cual se ha concentrado en blindar a las organizaciones y sus grupos de interés, de procedimientos inapropiados para garantizar el transparente y eficiente funcionamiento de las instituciones públicas y privadas. El Código de Comercio colombiano y, en términos más específicos la Ley 222 de 1995, establece la relación de los aspectos que las organizaciones deben cumplir en materia de GC.

El trabajo investigativo se justifica en la medida en que pretende diagnosticar la situación actual de Gobierno Corporativo en el Área Metropolitana Centro Occidente colombiano - AMCO, identificando fallas en las prácticas de las instituciones públicas de acuerdo a las directrices de la OCDE, realizar las recomendaciones que le permitirá a la institución generar mayor confianza en su modelo de administración, lo que es de interés público para los principales grupos de interés de esta institución.

El propósito de este estudio radica en diagnosticar el modelo de Gobierno Corporativo para el Área Metropolitana Centro Occidente, de acuerdo a las directrices de la OCDE, el cual involucra los aspectos asociados al marco regulatorio, la actuación del Estado como propietario, el tratamiento equitativo de los grupos de interés, las relaciones con las partes interesadas, la transparencia de los procesos, la divulgación de los resultados y las responsabilidades de los directivos.

De este modo, se conceptualizan los aspectos asociados al Gobierno Corporativo y se valida la relación del cumplimiento de las directrices de la OCDE, frente a las prácticas de GC adelantadas en el Área Metropolitana Centro Occidente, las cuales son de utilidad no solo para esta institución, sino también para todas aquellas corporaciones públicas que deseen promover la eficiencia, generar valor para la construcción de proyectos que le aporten a las regiones, garantizando el bienestar social con equidad y transparencia.

Dicho estudio se realizó partiendo de los factores que influyen directamente en el propósito del GC, como lo son: la normatividad del Estado, la estructura organizacional del Área Metropolitana y sus aspectos operativos y estratégicos, los medios de relacionamiento con los grupos de interés, los mecanismos de control y la toma de decisiones. En la validación de cada uno de estos componentes, de acuerdo a las directrices de la OCDE, es posible definir el grado de cumplimiento de esta institución frente a los modelos internacionalmente establecidos, en materia de la Gobernanza Corporativa en las instituciones del Estado. De esta manera, se identificaron las principales fallas en la aplicación de las directrices de la OCDE, a fin de analizar su cumplimiento sobre las cuales surgieron diversas recomendaciones. Para el logro de los objetivos, la investigación de tipo aplicado y de corte descriptivo, emplea fuentes secundarias y primarias, provenientes de la recolección de información, bajo la técnica de recolección de información de la entrevista semidirigida, con la finalidad de confrontar las prácticas correctas dictadas por la OCDE frente a las prácticas actuales del Área Metropolitana Centro Occidente.

La estructura del trabajo inicia presentando los marcos teórico y contextual, describe la metodología seguida para alcanzar los objetivos y explica a continuación los resultados y las conclusiones logradas.

1. Marco de referencia

1.1 Marco teórico

El Gobierno Corporativo es la forma a través de la cual las organizaciones buscan integrar los intereses de los diferentes *stakeholders* para el cumplimiento de un objetivo, asimismo “tiene en cuenta todas las relaciones entre la administración de la empresa, sus directivos, sus accionistas y demás agentes económicos que mantengan algún vínculo o interés en la empresa, por tanto el GC también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a sus operaciones y a su desempeño general” (Fernández, 2010, p. 13). En ese orden de

ideas, surgen cuatro (4) corrientes o teorías entre las cuales se destacan la teoría de agencia, la teoría de los grupos de interés o *stakeholder*, la teoría de administración y la teoría institucional, cada una con el propósito de estudiar las estructuras y las formas de administración desde su postura.

Si bien uno de los primeros autores que identificó el problema del agente fue Adam Smith, un reconocido economista clásico, fue solo hasta inicios del siglo XX que se dieron los primeros estudios asociados con los conflictos de interés y la separación entre la propiedad y el control, ya que en este contexto histórico inició el auge de la separación entre accionistas dueños del capital y administradores. Es así como en 1932, Berle y Means (1991) centraron su atención en las grandes empresas, cuyo capital estaba repartido entre un elevado número de accionistas donde cada uno de ellos poseía una fracción poco significativa del capital, que no les permitía controlar las actuaciones de los directivos de la empresa. Posteriormente a esto, Jensen y Meckling en 1976 iniciaron el estudio de las relaciones de la agencia, el cual tiene “como función central prevenir e institucionalizar las acciones que se han de establecer como parámetros del reglamento y la ordenación indispensable, necesaria y urgente que deben mantener los contratos para alinear los intereses y señalar vías de solución para dirimir los eventuales conflictos que generalmente surgen entre los diferentes sectores” (1976, p. 58). En tal sentido, la preocupación central en estos primeros estudios se concentraba en la forma en la que se administraba el capital y los conflictos de interés en la toma de decisiones.

Por su parte, otra corriente teórica planteaba que el Gobierno Corporativo debía centrar su atención no solo en el capital y el control de las decisiones que la afectan, sino en los actores que intervienen dentro de la corporación. En tal sentido, la teoría de los *stakeholders* o grupos de interés, se “ocupa de manera primordial, de las acciones que implican gestión de la empresa, mediante la consideración de la totalidad de los agentes, que ejercen cualquier tipo de influencia sobre ella o al respecto de todos los funcionarios sobre los cuales ella puede ejercer influencia” (Jones, 1995, p. 404), es decir, que la corporación acepta a todos los interesados

como orientadores que ostentan un poder sobre las acciones de la organización y que puede afectar directa o indirectamente el beneficio.

Ahora bien, a pesar de que las teorías clásicas del Gobierno Corporativo se centran principalmente en los intereses económicos y sociales que influyen las decisiones de la corporación, a través de los dueños del capital, los gestores y las partes interesadas, surgen otras teorías que buscan establecer el rol y la responsabilidad de los directivos en la toma de decisiones; en tal sentido, la teoría de la administración busca que “el rol del Consejo de Administración centre como uno de sus principales objetivos la fijación de estrategias, ‘asimismo’ el directivo dentro de sus propósitos prioritarios, necesariamente se ve obligado a establecer como fundamentales y prioritarios los de ser un muy buen administrador de la entidad, llevar a cabo una buena gestión, realizar un buen trabajo y manejar de modo adecuado, transparente y honesto, los recursos puestos a su cuidado por la empresa” (Barney & Hesterly, 2012, p. 75). De esta forma, se garantiza no solo el impacto en los intereses que cada uno de los *stakeholders* tiene sobre la corporación, sino también el estado de la administración, a fin de cumplir con los objetivos organizacionales de manera transparente y consistente con la gestión exigida por la junta directiva o quienes hagan sus veces.

Debido a lo anterior, los administradores y/o gerentes de organizaciones facilitan el cumplimiento de los resultados de acuerdo a su medición y compensación, la cual presenta sus variaciones de acuerdo a las exigencias del consejo de administración. Según Ho (2005), “los consejos de Administración dedican una mayor y muy esmerada atención, a los medios de compensación tanto de los ejecutivos como de los directores, a la pormenorizada valoración y neutralización del riesgo, a los pagos y reconocimiento de las pensiones, a las opciones de bienestar de sus empleados, a los planes relacionados con la sucesión y al informe del gobierno corporativo” (p. 12), todo ello debido a que el control y los resultados dependen en gran medida de estos directivos.

Si bien las teorías anteriormente nombradas (Agencia, Stakeholder y Administración) son válidas en el quehacer del Gobierno Corporativo, surge una mirada transversal y de consolidación, el concepto de la teoría institucional, la cual:

Coloca en alto relieve, el rol que deben asumir las instituciones en el desarrollo social y económico, enfatizando sobre la función tan importante que tienen dichas instituciones, en el proceso de elaboración del marco regulador, en el cual tienen actuación preponderante los agentes económicos y refiriéndose fundamentalmente al impacto que generan las instituciones del orden político sobre los resultados económicos. (Sened, 2000, p. 41)

Es decir, que impera el marco normativo sobre los intereses de los propietarios, *stakeholders* e inclusive las mismas acciones de la administración, hasta tanto no se dicten las directrices que rigen a la corporación.

De manera inherente, los principios que se han logrado consolidar en el marco del concepto del Gobierno Corporativo y, por ende, en la institucionalidad de la gobernanza empresarial han sido: la transparencia, la rendición de cuentas, la responsabilidad y la equidad. En tal sentido, principios que responden con gran similitud a los contemplados en la teoría de la Responsabilidad Social Corporativa. “En ese escenario el GC estaría centrado en contribuir a la consecución de un balance entre los objetivos económicos y sociales de una empresa, esto es, la generación de valor para los propietarios y la satisfacción de los intereses de los demás *stakeholders*” (Crowther & Aras, 2010, p. 59), lo que constituye la máxima por la cual una institución es concebida.

No obstante, a pesar que desde el contexto histórico pocos autores hablaron del Gobierno Corporativo en las instituciones públicas, fue solo hasta el 2004 que desde la OCDE se desarrollaron las directrices para dichas instituciones, tomando como partes fundamentales todos los aspectos contemplados en las diferentes teorías sobre el tema existentes y trazaron los primeros lineamientos para empresas de capital estatal, en las que se presenta fundamentalmente la teoría de agencia, el tratamiento de los accionistas y las interacciones con los grupos de interés.

En desarrollo de lo anterior, una de las directrices dictaminadas por la OCDE (2011) afirma que “el marco jurídico y regulatorio de las empresas públicas deberían garantizar la igualdad de condiciones en los mercados en los que compiten las empresas del sector público y las empresas del sector privado” (p. 13), toda vez que el trato equitativo de las empresas, independiente del tipo de capital, genera confianza en los mercados en los que opera. Asimismo, uno de los aspectos que refleja un símil a la teoría de agencia es el Estado como propietario, en el cual, según la OCDE, “debería actuar como un propietario informado y activo, establecer una política de propiedad clara y consistente, garantizando que el Gobierno Corporativo de las empresas públicas se realiza de forma transparente y responsable, con el nivel necesario de profesionalismo y efectividad” (2011, p. 15). A pesar de que el Estado hace sus veces de propietario y gestor regulatorio, la OCDE recomienda y reconoce la importancia de dar libertad a la operación de las empresas públicas, de modo tal que se libere de las restricciones o los regímenes especiales que la hacen lenta e inoperante, por tratarse de manejos excepcionales respecto al proceder de su administración.

Por otra parte, el tratamiento equitativo de los accionistas es fundamental para garantizar la equidad, a fin de que los accionistas minoritarios se vean representados y hagan parte de las decisiones, ya que la prioridad en el Estado es “garantizar un trato equitativo y acceso igualitario a la información corporativa” (OCDE, 2011, p. 17), para que ninguno de los actores que intervienen en el proceso puedan influir y se les confieran beneficios poco transparentes a la luz de la igualdad. Y en tal sentido, otro de los aspectos tratados por la OCDE (2011) contempla la transparencia en los procesos, la cual supone que no solo el control estricto de los procesos a nivel interno son suficientes en el Estado, sino que adicional a ello, deben de contemplar la participación de auditorías independientes que emitan juicios de valor respecto a la administración y el manejo de los procesos y recursos de la institución.

El último de los parámetros contemplados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2011), determina el control y la responsabilidad desde las juntas directivas de las instituciones públicas, para promover de manera autónoma, competente y objetiva, la orientación estratégica y la supervisión de la administración, en la cual puedan asumir las responsabilidades de las acciones, a fin de descentralizar las barreras regulatorias del Estado y promover la libertad necesaria que permita a dichas instituciones la eficiencia y la eficacia, pero garantizando las acciones responsables de quienes están encomendados en dichos roles.

En síntesis, los aspectos que determinan el correcto e idealista modelo del Gobierno Corporativo en las instituciones públicas, de acuerdo a la OCDE, se centra en:

- Garantizar un marco jurídico y regulatorio efectivo
- Definir la actuación del Estado como propietario
- El tratamiento equitativo de los accionistas
- El manejo de las relaciones con partes interesadas
- La transparencia y la divulgación y
- Las responsabilidades de los directorios de las empresas públicas

En concordancia con lo anterior, el sistema estatal es epicentro de diversos hechos que son trascendentales al momento de definir el modelo de GC, debido a su alta vulnerabilidad, que desde la perspectiva ortodoxa, representa dos riesgos principalmente: “el primero de estos riesgos es la no maximización de valor y flujo de caja residual; y el segundo hace referencia a la distribución no proporcional de beneficios entre los diferentes participantes” (Cuéllar Boada, 2010, p. 76) , esto debido a que las corporaciones públicas presentan una connotación en la propiedad diferente a la organización privada, así como el objeto de su constitución como ente para la generación de valor social más que financiero.

De acuerdo con un informe publicado por Deloitte (2010), la creciente complejidad de las instituciones públicas hace necesaria la implementación de un GC que haga frente a las principales dificultades tales como: “1) La falta de procesos efectivos y eficientes, 2) El despilfarro de los recursos, 3) El respaldo del Estado a las instituciones públicas, lo cual afecta la responsabilidad que los administradores tendrían que afrontar en otras circunstancias, 4) La dependencia de las instituciones sobre los periodos políticos en su estructura de objetivos y 5) La corrupción que propicia el manejo de los recursos según los intereses personales (p. 2). De acuerdo a los postulados de este informe y en concordancia con las directrices de la OCDE, es factible concluir que existe un alto nivel de correlación en cada una de estas variables, la cual podría asimilarse como inversamente proporcional, toda vez que la aplicación de las directrices de la OCDE se implementan en las instituciones públicas, y se cierra aún más la brecha a las dificultades en el Estado.

Para establecer un marco de referencia sobre el Gobierno Corporativo en la empresa pública y privada, a continuación se presenta la siguiente tabla con las principales diferencias:

Tabla 1. Diferencias entre el Gobierno Corporativo público y privado

Aspecto	Privado	Publico
Objetivos	Lucro como fin.	Interés público como fin y en pro de la sociedad.
Decisiones	A cargo de unos pocos. Mayor capacidad decisoria.	Involucramiento de muchos. Proceso lento y burocrático.
Legitimidad	Supervivencia.	Voto.
Propiedad	Accionistas.	Todos los ciudadanos.
Crisis	Quiebra del negocio.	No hay quiebra del Estado.

Fuente: Elaboración propia con base en Deloitte, 2010.

1.2 Marco textual

Actualmente, el Gobierno Corporativo suele ser definido como “un conjunto de políticas, prácticas, procedimientos, leyes y costumbres que buscan generar la forma de administrar, controlar y ordenar entre los grupos de interés las actuaciones

para asegurar la responsabilidad y protección de los accionistas” (Strandberg, 2010, p. 11). En ese orden de ideas, el código de comercio colombiano y, en términos más específicos, la Ley 222 de 1995, establece la relación de los aspectos que las organizaciones deben cumplir en materia de Gobierno Corporativo, tales como la convocatoria a la asamblea de accionistas, derechos de los accionistas y la responsabilidad de los administradores, entre otros, que permitan una toma de decisiones favorable para las organizaciones en condiciones de ética y transparencia; asimismo, las condiciones establecidas en la Ley 964 de 2005, en relación con los miembros independientes de la junta directiva y la prohibición del representante legal de ser el presidente de la junta directiva, aspectos que han venido tomando gran importancia en el ámbito corporativo de las empresas en Colombia.

Pese a lo anterior, existen una serie de debilidades en la aplicación de las normas, ya que regularmente no traducen una homogeneidad o aplicación pluralista, lo que le concede el mérito de exclusividad, ya que su aplicación se observa con rigurosidad al interior de grandes corporaciones, entre ellas, las que figuran listadas en la Bolsa de Valores de Colombia, por ser consideradas vulnerables por su magnitud; sin embargo, aquellas empresas de mediano o pequeño capital suelen disolverse en dicha rigurosidad, lo que brinda ciertos niveles de flexibilidad, que en ocasiones pueden volverse permisivo. Asimismo, los mecanismos para las instituciones públicas conceden no solo para los procesos de Gobierno Corporativo, sino para otros ámbitos, la garantía de régimen especial, lo que puede denominarse como excepción a las reglas y normas éticas generalmente aceptadas.

De acuerdo a un estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE:

Las empresas públicas no deberían verse eximidas de la aplicación de leyes y regulaciones de carácter general. Pues bien, en varios casos, las entidades públicas colombianas tienen excepciones a la regulación general: el Artículo 211 del Estatuto Tributario establece que las rentas recibidas por las empresas de servicios públicos

domiciliarios están exentas del impuesto de renta, siempre y cuando esas rentas sean obtenidas por entidades oficiales o de economía mixta. (Portafolio, 2013, p. 1)

En ese orden de ideas, los diversos organismos internacionales establecen los parámetros a través de los cuales se debería garantizar la homogeneidad, a fin de que prevalezca la transparencia y el trato equitativo.

En amplio sentido, en materia de Gobierno Corporativo y ética en los negocios en Colombia, existe un recorrido que aunque no muy extenso, se ha concentrado en blindar a las organizaciones y sus grupos de interés, de procedimientos indebidos para garantizar el correcto y eficiente funcionamiento de las instituciones.

Recientemente en el año 2014 fue publicada la circular 028 del nuevo código país, el cual agrupa 148 recomendaciones, las cuales pueden ser adoptadas voluntariamente por los emisores de valores que pudiesen ser implementadas en otras organizaciones, que no estén vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia. “Estas recomendaciones se concentran principalmente en cinco (5) aspectos, en los que se destacan: los derechos y el trato equitativo de los accionistas, las asambleas generales de accionistas, las juntas directivas, la arquitectura del control y la transparencia en la información financiera y no financiera” (Deloitte, 2018, p. 1), aspectos que no difieren de lo que ha definido la OCDE para las organizaciones del Estado.

De acuerdo a lo anterior, diversos autores del Gobierno Corporativo y de la ética en las instituciones públicas debaten sobre la necesidad de rediseñar la estructura de contratación y vigilancia pública, a través de una legislación que garantice la actuación transparente del Estado colombiano, el cual viene siendo centro de atención durante los últimos años, en diversos escándalos que se han conocido por la opinión pública.

Entre estos casos, pueden señalarse: “el desfaldo de \$15 mil millones en la construcción de la Central Hidroeléctrica de Cundinamarca El Guavio, la liquidación irregular de pensiones por parte del gerente liquidador de Folconpuertos por cerca de \$2.5 billones, las entregas irregulares de bienes por parte de la Dirección

Nacional de Estupefacientes por \$30 mil millones, la estafa a inversionistas de Interbolsa por \$300 mil millones, el carrusel de la contratación en Bogotá por \$2.2 billones, los pagos irregulares a magistrados de la Corte Constitucional para dictar fallo a favor de Fidupetrol y el escándalo en la contratación irregular por pagos de sobornos para la licitación de obras en el caso Odebrecht por 11.5 millones de dólares” (El Tiempo, 2017, p. 1).

Frente a este panorama, se destaca la importancia de retomar el debate sobre la forma en la que se está planteando el Gobierno Corporativo en las instituciones públicas, como acciones orientadas a mejorar la dirección y el control, para facilitar la mejora eficiente y eficaz de la creciente demanda de los grupos de interés hacia las administraciones públicas, sin perder de vista la transparencia y la rendición de cuentas. Por consiguiente, este artículo pretende dar cuenta de esta estructura organizacional y la forma en la que se encuentra estructurado el Gobierno Corporativo en el Área Metropolitana Centro Occidente, AMCO, de forma tal que se posibilite la generación de recomendaciones para evitar la vulnerabilidad de la institución.

Por otro lado, en Colombia se vienen consolidando un grupo importante de Áreas Metropolitanas, las cuales son consideradas un alivio a las falencias que dejan las divisiones político-administrativas entre municipios, departamentos e inclusive repúblicas. Este modelo fue tomado principalmente de países europeos y norteamericanos, para suplir las necesidades que estaba reclamando este fenómeno (Banco de la República, 2018). En otras palabras, son instituciones creadas para administrar el desarrollo interregional, asumiendo las responsabilidades de inversión en materia económica, social y política, a que no hay lugar cuando existen divisiones político-administrativas que impiden ponerse de acuerdo en los presupuestos para la ejecución de proyectos, que aporten al desarrollo sostenible de las poblaciones que habitan en el radio de influencia.

Dentro de la Constitución Política de 1991 se establece en el artículo 319 que,

Cuando dos o más municipios tengan relaciones económicas, sociales y físicas, que den al conjunto características de un área metropolitana, podrán organizarse como entidad administrativa encargada de programar y coordinar el desarrollo armónico e integrado del territorio colocado bajo su autoridad; racionalizar la prestación de los servicios públicos a cargo de quienes la integran y, si es el caso, prestar en común algunos de ellos; y ejecutar obras de interés metropolitano. (Constitución Política de Colombia, 1991, p. 28)

En concordancia con lo anterior, la Ley 1625 de 2013 es la que le brinda a las Áreas Metropolitanas el régimen político, administrativo y fiscal, que dentro de la autonomía reconocida por la constitución política, le sirve como instrumento de gestión para el cumplimiento de sus funciones. En tal sentido, es importante aclarar que las Áreas Metropolitanas en Colombia han tomado acciones encaminadas principalmente a obras de carácter físico, fundamentalmente de desarrollo vial, “lo que le ha concedido la imagen de ‘SUPRASECRETARÍAS’ de obras públicas, que por su agilidad y facilidad de maniobra estructural se presta para estos menesteres” (Plan Estratégico AMCO, 2018, p. 8). El municipio de Pereira como articulador del Centro Occidente, ha ejecutado importantes obras como la construcción del viaducto César Gaviria, las intersecciones viales, el plan integral de transporte masivo y gestión del plan de ordenamiento territorial entre otros aspectos (Plan Estratégico AMCO, 2018).

En consecuencia, por la calidad de institución pública con transversalidad municipal y por tratarse de un gestor de los recursos públicos para la inversión en importantes obras de infraestructura, en este artículo se pretende dar cuenta, a modo descriptivo, sobre las prácticas de Gobierno Corporativo en el Área Metropolitana y su confrontación con los seis (6) directrices dictadas por la OCDE, para la administración del Gobierno Corporativo en las Instituciones Públicas, a fin de servir como medio validador que permita generar recomendaciones, si así se estiman conveniente, respecto a proteger el Estado de la Corporación para la Regional Centro Occidente en el ámbito de lo ético.

De acuerdo con un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, BID:

Los efectos de las políticas públicas tanto en el corto como en el largo plazo están fuertemente supeditados a la influencia de los procesos mediante los cuales se deciden y ponen en práctica dichas políticas... Algunas características de esas arenas y de los modos en que se relacionan los actores políticos y sociales resultan ser cruciales a la hora de determinar la calidad y el grado de eficacia de las políticas públicas. (BID, 2014, p. 3)

En tal sentido, las instituciones públicas están sujetas a la actuación ideológica de los actores políticos que gobiernan en periodos de temporalidad, lo que supone dinámicas poco prácticas, cuando las perspectivas entre los sujetos no se comparte, toda vez que esto generará ineficiencias en los procesos de la entidad y, por ende, del progreso de los proyectos.

2. Metodología

El presente trabajo investigativo es de tipo aplicado, ya que se dirige a fines prácticos (Jaramillo, 1999), tomando una situación en un contexto real, con el fin de diagnosticarla y de obtener evidencias que permitan dar recomendaciones aplicables. También es descriptivo, porque caracterizará la situación abordada en la pregunta de investigación y no procura comprobar hipótesis alguna, dar explicaciones o realizar predicciones de la misma (Tamayo & Tamayo, 1999).

La investigación tomará los métodos deductivo e inductivo, debido a que el primero da cuenta del análisis particular a partir de lo general, lo cual se evidencia en el presente trabajo, al tomar conceptos teóricos relevantes para contrastarlos con la población a analizar. Por su parte, el segundo se refiere a tomar características de uno de los elementos de la población e intentar generalizar los hallazgos para el resto. Así, lo dicho se verá reflejado en la investigación, toda vez que se contrastarán los conceptos de gobierno corporativo, las directrices de la OCDE y cómo es su relación respecto a las perspectivas de GC en el Área Metropolitana

Centro Occidente, la primera de ellas desde las diversas teorías, y la segunda desde la perspectiva de las directrices en las instituciones públicas y la práctica en el AMCO (Aktouf, 2001).

Esta investigación se caracterizará por trabajar una muestra a conveniencia, la cual “Consiste en la elección por métodos no aleatorios de una muestra, cuyas características sean similares a las de la población objetivo. En este tipo de muestreos la ‘representatividad’ la determina el investigador de modo subjetivo” (Casal & Mateu, 2003, p., 3), ya que no presenta ninguna opción al momento de aplicar su instrumento. Para tal sentido, se aplicará un instrumento que permitirá confrontar las prácticas de GC del AMCO respecto a las directrices de la OCDE.

El nivel de conocimiento del trabajo es de carácter descriptivo, ya que “en este tipo de investigación se describen los detalles directos que rodean al evento y otros que se suscitan alrededor del evento principal. En otras palabras... qué y cómo pasa” (Moreno, 2005, p. 31). En síntesis, se abordará la situación del Gobierno Corporativo en las instituciones públicas y se describirán las diferentes teorías, directrices y aspectos asociados a la administración de las instituciones del Estado en Colombia.

La técnica de recolección de información que será empleada para el presente trabajo es la entrevista semidirigida, la cual supone que “el interrogado tendrá que responder lo más directamente posible a preguntas precisas (pero que de todas maneras siguen siendo bastante amplias)” (Aktouf, 2001, p. 92), con la finalidad de confrontar las prácticas correctas dictadas por la OCDE frente a las prácticas actuales del Área Metropolitana Centro Occidente. Para este caso de estudio en el Área Metropolitana, se tomaron como referencia 15 entrevistas entre cargos directivos, coordinaciones y analistas. De esta forma, se garantizó la homogeneidad en la información, de acuerdo a las diversas áreas de la institución. Asimismo, se realizó la confrontación de las declaraciones realizadas por los miembros del AMCO frente a las percepciones que tienen los funcionarios y miembros de los concejos de los municipios asociados: Pereira, Dosquebradas y La Virginia.

Es importante considerar que el Área Metropolitana no se encuentra dividida administrativamente por municipios, sino que laboran en una sola estructura para atender las necesidades de los municipios de Pereira, Dosquebradas y La Virginia. En ese orden de ideas, los cargos que fueron objeto de validación para el diagnóstico fueron la subdirección de transporte y movilidad, Subdirección de Desarrollo Metropolitano, Coordinación de sobretasa a la gasolina, Jefatura Jurídica, Jefatura Financiera, Coordinación de Desarrollo Social, Gestión Humana y administrativa, Control Interno, Planeación y Proyectos. A continuación se presenta el detallado de los focos tomados para la realización del estudio:

Tabla 2. Aplicación de entrevistas

Focos de la Entrevista	Nro. Entrevistas a Realizar	Detalle
Área Metropolitana Centro Occidente	15	Funcionarios de cargo Directivos, Coordinación y Análisis
Municipio de Pereira	5	Tres (3) Miembros de Planeación de la Alcaldía municipal y dos (2) miembros del Consejo
Municipio de Dosquebradas	5	Tres (3) Miembros de Planeación de la Alcaldía municipal y dos (2) miembros del Consejo
Municipio de La Virginia	5	Tres (3) Miembros de Planeación de la Alcaldía municipal y dos (2) miembros del Consejo
Total	30	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Resultados

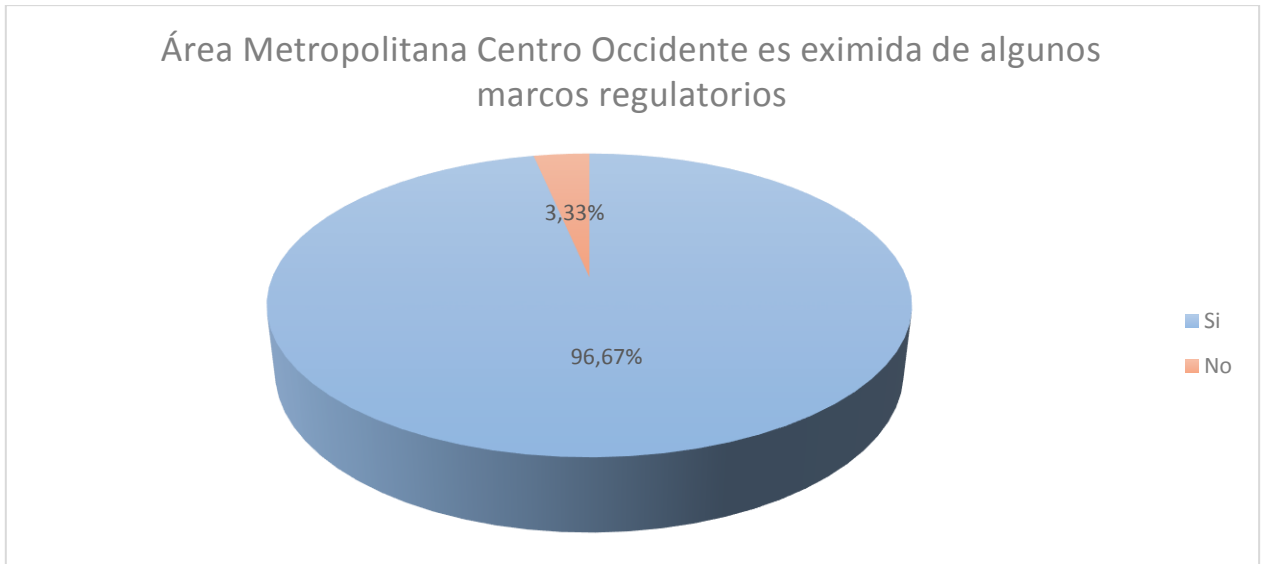
Directriz OCDE 1: Garantizar un marco jurídico y regulatorio efectivo para empresas públicas

El Área Metropolitana Centro Occidente es una institución de carácter público, conformada por los municipios de Pereira, Dosquebradas y La Virginia en el departamento de Risaralda, y su interés bajo esta conformación es desarrollar proyectos de impacto regional que propenda por el mejoramiento de la calidad de

vida de sus habitantes. Esta institución se encuentra regulada por la Ley 1625 de 2013, la cual dota a todas las Áreas Metropolitanas a nivel nacional de un régimen político, administrativo y fiscal que facilita la autonomía de la entidad y sirve de instrumento para cumplir con las diversas funciones, sin embargo, a pesar de regular su propia autonomía, le concede el carácter de régimen especial desde los principales focos asociados al desarrollo de sus operaciones, motivo por el cual reduce en el Estado colombiano la posibilidad de acercarse al deber ser, planteado en las Directrices de la OCDE, ya que en estas se habla de la necesidad de un Estado con trato equitativo a todos los actores, tanto públicos como privados, para garantizar la eficiencia y eficacia de las instituciones del Estado.

De acuerdo con lo anterior, durante el proceso de validación, los funcionarios del Área Metropolitana Centro Occidente, así como los directivos y concejales de los municipios que integran el Área Metropolitana (Pereira, Dosquebradas y La Virginia), respecto a la consulta hacia la eximición reglamentaria en la institución, contestaron afirmativamente el 96.67% y tan solo el 3.3% negativamente. Lo que confirma, que la garantía y el marco jurídico y regulatorio en esta institución, a pesar de contar con autonomía, genera estado preferente como régimen especial. Asimismo, la vigilancia de estas instituciones se hace a través de la contraloría departamental, lo que facilita el manejo político y no técnico de la propiedad del Estado, tal y como lo manifestaron en gran medida los entrevistados.

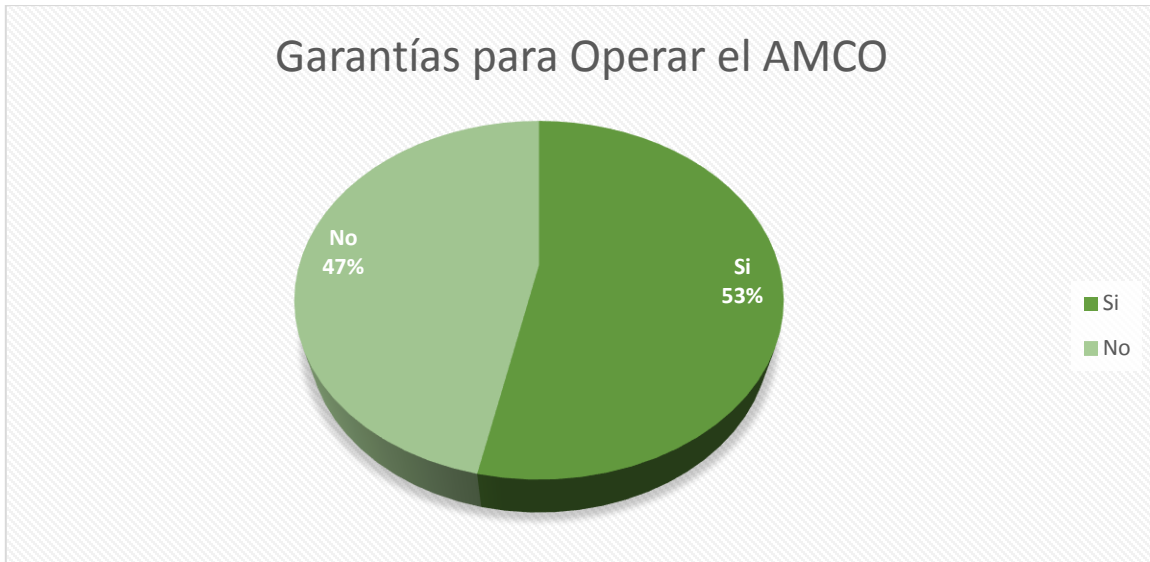
Gráfico 1. Marco regulatorio



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas, 2018.

En esta misma Ley 1625 se especifican las competencias de cómo y en qué deben operar las Áreas Metropolitanas de acuerdo a sus competencias, la forma en la que se estructura la junta metropolitana y los medios a través de los cuales deben de provenir los recursos económicos para la inversión en proyectos. De esta forma, la regulación brinda las garantías frente al nivel de responsabilidad a la que se enfrenta cada institución. En ese sentido, el Estado toma su posición como propietario de la conformación de estas organizaciones como actores públicos, pero brinda los espacios de maniobra para que puedan administrar y ejecutar los proyectos, de acuerdo a las necesidades de cada región, con parámetros que en algunos casos pueden ser restrictivos. En ese sentido, las opiniones tanto de la institución como de los municipios clientes no convergen y, por el contrario, se encuentran bastante divididas respecto a las garantías para la operación del AMCO, tal y como lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico 2. Garantías en la operación del AMCO



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas, 2018.

De acuerdo a la participación de la consulta escalada a los entrevistados, el 53% contestaron que la institución pública cuenta con las garantías para operar, argumentando que el modelo de procesos adoptado por la organización, sumado a los controles desarrollados por los entes territoriales, la contraloría departamental, los concejos gremiales y consejos municipales, facilitan y garantizan la operación del AMCO de manera eficiente y transparente. En tanto que el 47% restante manifestaron estar inconformes, debido a que no existe un control respecto a los modelos de contratación, los cuales se han convertido en modelos politizados a conveniencia de las élites políticas, principalmente del municipio de Pereira, dado que esta es la ciudad que se ha denominado como Centro Metropolitano y en donde se encuentra ubicada la sede administrativa del Área Metropolitana Centro Occidente.

Ante el manejo político del Área Metropolitana Centro Occidente, una de las principales dificultades asociadas a la eficiencia y eficacia en el desarrollo de proyectos de impacto regional está en seleccionar personal poco idóneo en materia técnica, lo que conlleva a tener grandes debilidades en materia de planificación y

ejecución de obras de infraestructura, que logren un alto impacto sobre los municipios que conforman el Área Metropolitana. Asimismo, el hecho de contar con funcionarios con temporalidades iguales a los periodos de los entes territoriales dificulta la planeación de proyectos de alto impacto y su ejecución en el corto, mediano y largo plazo, así como la consecución de los recursos para lograr dichos objetivos.

Frente a lo anterior, el modelo ideal planteado por los entrevistados, consiste en convertir la institución en un organismo de meritocracia, con periodos diferentes a los de elección popular en alcaldías y gobernaciones, por lapsos de tiempo de ocho (8) años, para garantizar la gestión de proyectos de alto impacto, en el que exista la posibilidad de generar responsabilidades directas sobre aquellos que estuvieron como delegados en la administración de los recursos del erario público.

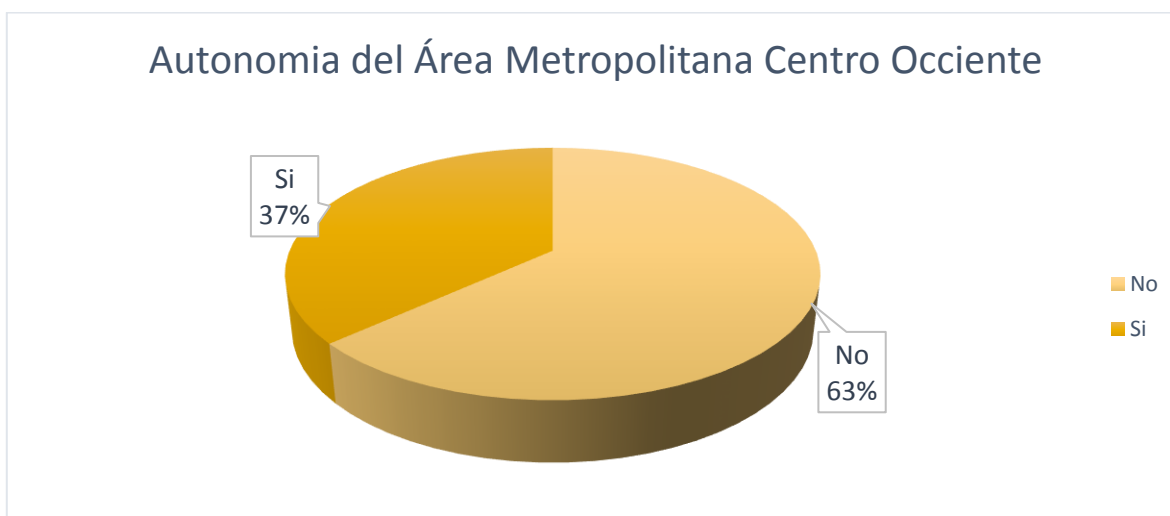
Directriz OCDE 2: La actuación del Estado como propietario

Desde la actuación del Estado colombiano como propietario y facilitador para la creación de áreas urbanas, las Áreas Metropolitanas cuentan con un nivel de autonomía conforme a la Ley 1625, como se venía mencionando con anterioridad. Sin embargo, a la luz de los entrevistados, dicha autonomía concedida por la ley pierde validez en el sentido de que se convierte en un aspecto permisivo, desde la perspectiva del lucro que procrean los funcionarios públicos nombrados en las alcaldías de los municipios que integran el Área Metropolitana. En ese orden de ideas, el 63% de los entrevistados manifiesta que la autonomía del AMCO se encuentra en muchas ocasiones limitada por las decisiones políticas, e inclusive carecen de criterio técnico, pues las mesas conformadas para estas decisiones son eminentemente políticas; en tal sentido, existe autonomía nacional que es ocupada por el poder y la burocracia regional, restringiendo la eficiencia y eficacia que debería estar proporcionando esta autonomía.

Por su parte, el 37% de los entrevistados manifiesta que la autonomía en la toma de decisiones depende en gran medida de los conceptos técnicos de los

funcionarios del Área Metropolitana y no se encuentran influenciadas por los alcaldes de los municipios que la conforman. Por otro lado, se manifiesta por parte de los entrevistados, que uno de los grandes problemas que se tienen al iniciar nuevos periodos de alcaldías, son los cambios sustanciales a los proyectos planteados por las administraciones anteriores y este proceso se desfavorece y hace más lento la ejecución de proyectos, debido a que en muchas ocasiones estos cambios son estructurales dentro del plan estratégico de la institución, lo que es ineficiente desde la perspectiva de la administración correcta de los recursos públicos. A continuación se muestra gráficamente los resultados a la consulta respecto a la autonomía:

Gráfico 3. Autonomía del Área Metropolitana Centro Occidente



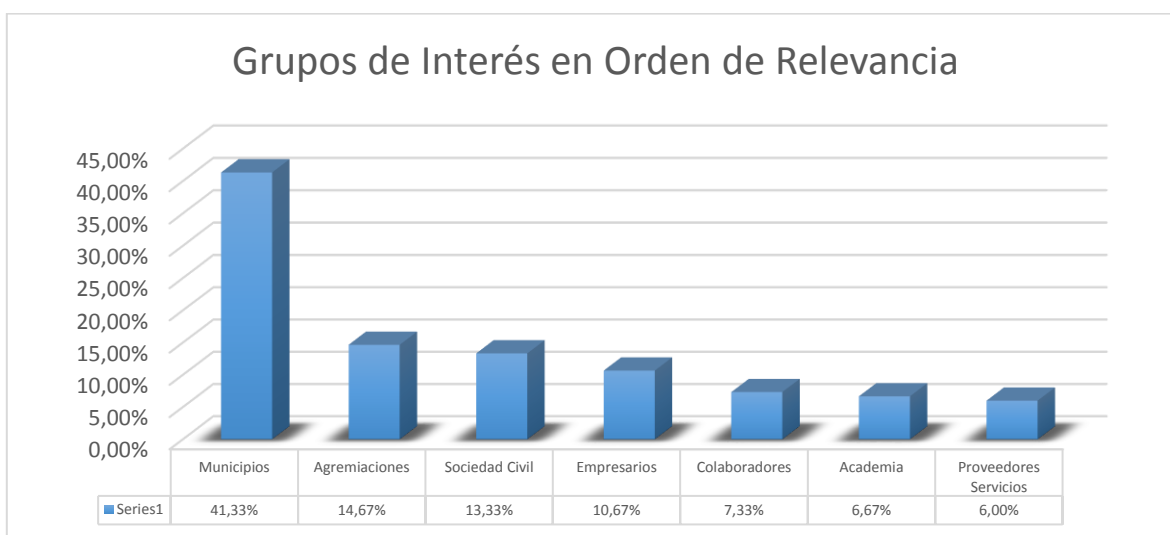
Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas, 2018.

Según las consideraciones de los entrevistados, el Estado colombiano da la libertad de maniobra suficiente a las áreas metropolitanas, desde la perspectiva del desarrollo de sus proyectos, sin embargo, el proceso de contratación y la metodología para la planificación de proyectos, se encuentran reglamentados por la norma, la cual fija los estándares para la ejecución. En ese sentido, la directriz sobre la actuación del Estado como propietario se cumple parcialmente.

Directriz OCDE 3: Tratamiento equitativo de los accionistas

Otro de los aspectos asociados a las directrices de la OCDE está vinculado al reconocimiento de los grupos de interés, por lo que en el Área Metropolitana Centro Occidente se puede evidenciar que tienen una identificación de sus principales actores, entre los cuales destacan: la sociedad civil representada por los diversos representantes políticos y sociales, las agremiaciones de los principales sectores económicos de la región, los empresarios independientes, los funcionarios, los proveedores y los clientes, que para el caso específico del AMCO, corresponde a los municipios que la conforman con la mayor relevancia dentro de sus grupos de interés, seguido por las agremiaciones. Cada uno de estos grupos de interés, se encuentra plenamente identificado en el plan estratégico 2018 – 2022, el cual busca responder, por medio de diversos proyectos regionales, a las necesidades específicas de cada uno de ellos.

Gráfico 4. Relevancia de los grupos de interés en el AMCO



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas, 2018.

Para dar un tratamiento equitativo a los accionistas, el Área Metropolitana Centro Occidente da cumplimiento a la Ley estatutaria 1757 del 2015, en la que se

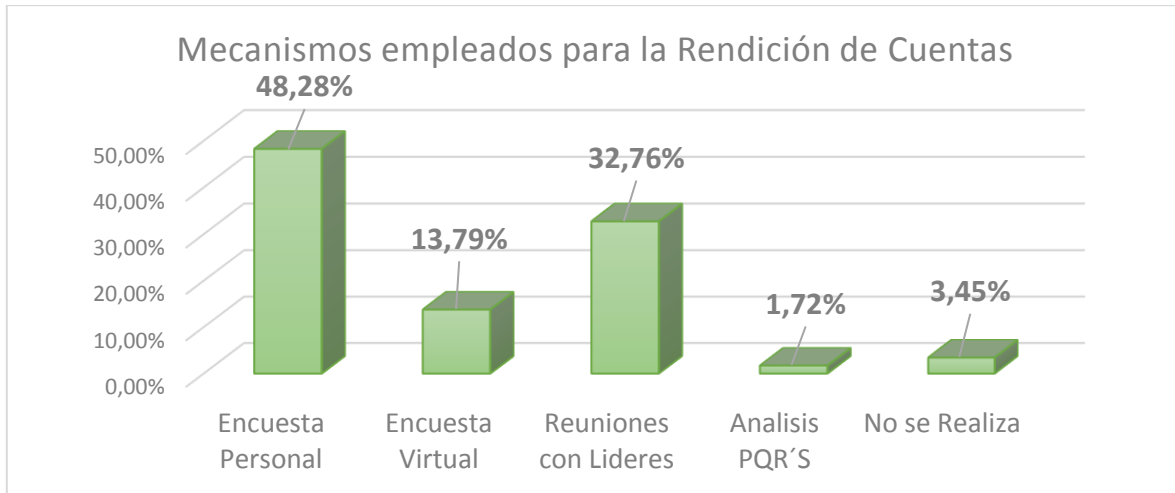
establecen todos los mecanismos para la participación ciudadana, entre ellos la rendición de cuentas, la cual le permite a la institución tejer canales de comunicación con los principales actores de la sociedad civil, como lo es la comunidad académica, las agremiaciones empresariales y las comunidades en general, para realizar el proceso de planificación de los años subsiguientes, ya que de esta forma se pueden establecer prioridades en los diversos proyectos de inversión del AMCO.

Pese a lo anterior, las principales dificultades respecto al tratamiento equitativo de cada uno de los grupos de interés, está en su escasa o casi nula participación dentro de la junta directiva, pues a pesar de agendarse los espacios para la rendición de cuentas, el único espacio para la toma de decisiones se encuentra en las asambleas de junta, motivo por el cual en diversas ocasiones no se toman en cuenta las consideraciones de estos grupos, por lo que estas decisiones son tomadas a conveniencia política, para lo cual su solución podría estar dada en la medida que la dependencia e influencia de esta institución no fuera directamente de las alcaldías de los municipios que la conforman.

Directriz OCDE 4: Las relaciones con partes interesadas

En virtud de lo anterior, la relación que se establece con las partes interesadas denota el interés de la institución por obtener información a través de diversos canales, tales como la encuesta personal, los encuentros con líderes de organizaciones y el análisis de PQR'S, como los aspectos principales para responder de la mejor forma a las necesidades de los *stakeholders*, de acuerdo a lo establecido por la Ley 489, la cual detalla los aspectos a tener en cuenta en los procesos de rendición de cuentas. En ese orden de ideas, los entrevistados manifiestan que los mecanismos empleados actualmente por el Área Metropolitana consisten en la encuesta personal y la reunión con los líderes sociales y gremiales. De esta manera, se percatan en obtener una retroalimentación por parte de los grupos de interés y, al mismo tiempo, se comunican los avances que ha tenido el AMCO en materia de desarrollo de su plan estratégico durante el último año.

Gráfico 5. Mecanismos para la rendición de cuentas



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas, 2018.

De acuerdo a lo anterior, es importante denotar que a pesar de que la institución hace sus mayores esfuerzos por centrar su atención en las necesidades regionales de manera estratégica, en muchas ocasiones suele desdibujarse por consideraciones que no son necesariamente reflejo de las necesidades de los grupos de interés, sino que responde más a los proyectos que definen como prioritarios los gobiernos de turno de los municipios que conforman el AMCO.

Directriz OCDE 5: Transparencia y divulgación

La institución cuenta con un plan anticorrupción de acuerdo a los lineamientos establecidos por la ley, el cual es publicado y socializado anualmente a todos los funcionarios y contratistas para su aplicación, dados los procesos de seguimiento adelantados por las áreas de control interno y posteriormente validado por los entes externos como la Contraloría y Procuraduría. De esta forma, se garantiza el control de la institución bajo parámetros estandarizados.

De igual forma, de carácter anual en cumplimiento del Decreto 610 del 2002, la firma Value and Risk Rating evalúa la capacidad de pago por ser una entidad

descentralizada del orden territorial, reporte que a su vez es suministrado a la contraloría departamental para el proceso de seguimiento y ejecución de los recursos públicos, en el desarrollo de proyectos regionales que provienen en gran medida de la sobretasa a la gasolina de los municipios que conforman el AMCO y los aportes realizados por los municipios que, a su vez, provienen de los impuestos vía catastro o por convenios interadministrativos del sistema general de participaciones.

Directriz OCDE 6: Responsabilidades de los directivos de empresas públicas

Desde la perspectiva de la responsabilidad y conformación de la junta directiva, el Área Metropolitana Centro Occidente se encuentra compuesta por los alcaldes de los municipios de Pereira, Dosquebradas y La Virginia, acompañados de un miembro del consejo de cada municipio, ONG ambientales y un delegado del gobierno nacional, quien preside con voz pero no con voto. De esta manera, se evidencia que la institución aguarda con cautela la participación de los principales actores que se involucran como clientes, sin embargo, carece de la presencia de los demás grupos interesados en los proyectos, como las agremiaciones empresariales, líderes sociales y comunidad académica.

Las responsabilidades de la junta directiva están debidamente trazadas en la Ley 1625, lo que permite deducir que existe un modelo estandarizado a nivel nacional, que regula las funciones de todas las Áreas Metropolitanas, pero que reduce la posibilidad de toma de decisiones específicas, de acuerdo a las necesidades de la región, dado que todas las regiones por sus condiciones geográficas y demográficas demandan decisiones específicas, que pueden no estar en el curso con las orientaciones dadas por la norma.

Los modelos de auditoría y evaluación de desempeño en el AMCO cumplen una función importante de informar el avance de los resultados, sin embargo, el ejercicio de evaluación, según plantean los entrevistados, debería tener una mayor rigurosidad en el sentido que durante el transcurso del año se realizan diversas

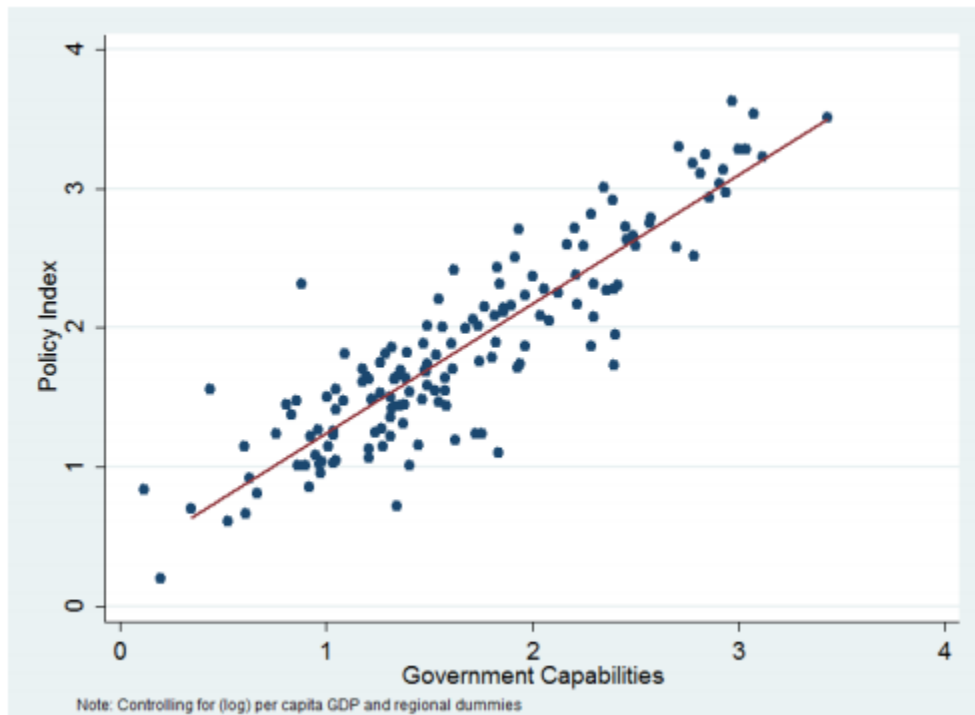
modificaciones a los planes previamente establecidos, lo que le resta objetividad al resultado del desempeño.

Por su parte, dentro de los aspectos que limitan el accionar del Área Metropolitana Centro Occidente, se encuentran las de orden político, ya que muchas de las decisiones que se toman desde la junta metropolitana son consecuencia de actores que han sido nombrados por votación popular, quienes concentran sus esfuerzos en reorientar las acciones de esta institución de acuerdo a su ideología, lo que en ocasiones puede llegar a vulnerar la institucionalidad y las políticas públicas que se han trazado en periodos anteriores. En otras palabras, la continuidad de los objetivos organizacionales y regionales se encuentra supeditados a los periodos de elección de alcaldes y representantes de consejos de los municipios que integran el AMCO.

Por otro lado, estas actuaciones limitan el acceso a los recursos económicos para que la institución pueda ejecutar proyectos de inversión, ya que los aportes que cada municipio realiza deberían compensar en iguales proporciones a los municipios que la integran y, por no suceder de esta forma, es que diversos alcaldes que han sido llamados a integrar el AMCO, se han opuesto a pertenecer a esta institución, debido a que lo consideran como un aporte fijo que no va a representar ningún beneficio para los municipios que representan.

De acuerdo con un estudio realizado por el BID, “Las burocracias profesionalizadas, los partidos políticos institucionalizados, los cuerpos legislativos capaces y los poderes judiciales independientes son todas condiciones que favorecen la cooperación intertemporal y, como tales, tienden a generar un mejor entorno de las políticas” (2014, p. 9), esto quiere decir que existe un mayor nivel de correlación entre instituciones políticas más estables con aplicaciones más efectivas, según afirman Stein y Tommasi (2007), Scartascini, Stein y Tommasi (2013), y Ardanaz, Scartascini y Tommasi (2011), tal y como lo muestra la siguiente representación gráfica:

Gráfico 6. Capacidades gubernamentales más fuertes mejoran la calidad de las políticas públicas



Fuente: Tomado de Informe BID Scartascini & Tommasi: Cálculos del autor a partir de datos de Franco Chuaire et al. (2013), basados en trabajos del autor publicados previamente.

4. Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo con lo evidenciado en el proceso de diagnóstico, en materia de Gobierno Corporativo al Área Metropolitana Centro Occidente, es destacable concluir:

La importancia de adelantar un proyecto de ley para que las instituciones públicas en Colombia puedan ser autónomas en sus objetivos estratégicos de largo plazo, para eliminar la posibilidad de ajustes trascendentales que alteran la continuidad de las políticas públicas, dadas las condiciones políticas.

Se recomienda al Área Metropolitana Centro Occidente incluir dentro de los participantes en la junta directiva, miembros activos de la sociedad como líderes sociales, agremiaciones empresariales y comunidad académica, a fin de garantizar la homogeneidad en el proceso decisorio que tiene como precedente el impacto regional en materia de planificación y ejecución de proyectos de alto impacto.

El hecho de que las juntas directivas de las Áreas Metropolitanas a nivel nacional cuenten con una serie de funciones estandarizadas, facilita el control por parte de los entes del orden nacional, sin embargo, hace que la autonomía de la que habla la Ley 1625 no se cumpla a cabalidad, ya que esta norma esquematiza el funcionamiento de cada Área Metropolitana bajo los mismos parámetros, pero no considera las particularidades de cada región del país.

Teniendo en cuenta que la principal influencia en las decisiones estratégicas del Área Metropolitana Centro Occidente están representadas por miembros con periodos de cuatro (4) años por elección popular, que pueden vulnerar la ejecución de proyectos como políticas públicas de largo plazo, se recomienda a la institución fortalecer legalmente los acuerdos generados en periodos anteriores, garantizando que las decisiones que se tomen previamente sean de igual forma convenientes para la región, luego del acompañamiento de comités técnicos especializados en la materia de cada proyecto, quienes a su vez, sean los responsables directos de los resultados que se puedan derivar en los periodos posteriores.

Con la finalidad de dar continuidad al proceso institucional del Área Metropolitana Centro Occidente, respecto a sus objetivos estratégicos, se recomienda que el periodo de nombramiento del Director del AMCO no sea igual al periodo político, ya que estos pueden denotar cierta influencia en el manejo que se puede dar de la organización desde todas las perspectivas, haciendo que muchas de las buenas prácticas sean relegadas para ser reemplazadas por otras poco convenientes para la región. De esta manera, se debería garantizar una toma de decisiones con mayor transparencia y trazabilidad, sin acuerdos políticos y más bien con soportes técnicos que argumenten sus acciones.

Para recuperar la confianza de los municipios que aún no pertenecen al Área Metropolitana Centro Occidente, es necesario que dicha institución inicie un proceso de búsqueda de recursos económicos a nivel nacional o inclusive incentivar el apoyo de cooperaciones internacionales, a través de proyectos regionales que sean referentes para el mundo, de forma tal que la institución sea auto sostenible y no deba depender de los aportes realizados por sus integrantes, así como que el resultado de los proyectos beneficie de manera equitativa e igualitaria a sus municipios clientes.

Se recomienda al Área Metropolitana Centro Occidente mejorar sus procesos de control social, así como la metodología para la realización de la rendición de cuentas, en la cual los proyectos especificados en el marco del plan estratégico no sufran modificaciones significativas para mostrar los resultados de desempeño real de la organización.

Finalmente, al evaluar las directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, frente a las prácticas del Área Metropolitana Centro Occidente, se puede concluir que su cumplimiento es parcial con múltiples opciones de mejora, debido a que la autonomía de la institución se ve afectada en gran medida por los actores políticos de los municipios que conforman la institución, así como su trazabilidad en materia de desempeño, control social y participación de los grupos de interés para beneficio de la región, en cuyo modelo ideal se considera una organización que permita la participación activa de la sociedad civil, las

agregaciones empresariales y la comunidad académica para una toma de decisiones de carácter técnico y no político, como sucede en la actualidad, en que gran parte de sus funcionarios sean nombrados en periodos diferentes a los cargos de elección popular por meritocracia, y quienes sean los responsables de responder a la ejecución de los proyectos propuestos en el marco del plan estratégico del AMCO.

Referencias

Aktouf, O. (2001). *La Metodología de las Ciencias Sociales y el Enfoque Cualitativo en las Organizaciones*. Cali: Universidad del Valle.

Banco de la República (2018). *Política Monetaria: La estrategia de inflación objetivo en Colombia*. Bogotá: Banrep Cultural.

Banco Interamericano de Desarrollo- BID. Scartascini, Carlos (2014). *Capacidades gubernamentales en América Latina: Por qué son tan importantes, qué se sabe sobre ellas y cuáles son los pasos a seguir*. Atlanta: Banco Interamericano de desarrollo.

Barney, J. & Hesterly, W. (2012): *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. 4th Edition. New York: Pearson.

Berle, A. & Means, G. (1991). *The modern corporation & private property*. Washington, USA: Transaction Publisher.

Casal, J. & Mateu, E. (2003). *Tipos de muestreo*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Constitución Política de Colombia - Procuraduría General de la Nación (1991). *Constitución Política de Colombia, 1991*. Bogotá, Colombia. Retomado el 01 de junio de 2018 de

https://www.procuraduria.gov.co/guiamp/.../Constitucion_Politica_de_Colombia.htm

Crowther, D. & Aras, G. (2010) *A Handbook of corporate governance and social responsibility*. London: British Library.

Cuéllar Boada, F. H. (2010). *El gobierno corporativo en empresas de agua y saneamiento*. México: Inter-American Development Bank.

Deloitte (2010). *Regulación General en Materia de Gobierno Corporativo*. Retomado el 14 de junio de 2018 de: <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/risk/articles/regulacion-general-en-materia-de-gobierno-corporativo.html>

Fernández, M. (2010). *El gobierno corporativo como motor de la responsabilidad social corporativa*. Barcelona: Universitat Jaume.

Franco Chuaire et al. (2013). *La capacidad de las políticas públicas y las capacidades del estado en América Latina y el Caribe*. México: World Resources Institute.

Ho, chi-kung (2005). Corporate Governance and Corporate competitiveness. An international analysis. *Corporate Governance an International Review*.

El Tiempo (2017). *Escándalos de corrupción que han indignado a los colombianos*. Retomado el 21 de agosto de 2018 de: <https://www.eltiempo.com/justicia/delitos/casos-de-corrupcion-mas-sonados-en-colombia-82678>

Jaramillo, L. J. (1999). *Ciencia, Tecnología, Sociedad y Desarrollo. Serie Aprender a Investigar*. Bogotá D.C.: ICFES.

Jensen, W. & Meckling, H. (1976). *The Economics of Contracts: Theories and Applications*. United Kingdom: Cambridge University press.

Jones, T.M. (1995) Instrumental stakeholder theory. A synthesis of ethics and economics. *The Acadmy of management review* 20(2) 404-437.

Moreno, G. (2005). *Cómo Investigar: técnicas documental y de campo*. México: Edere.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2011). *Principios de gobierno corporativo de la OCDE*. París: OCDE.

Pereira: contexto actual y perspectivas (2017). *Documentos de Trabajo sobre Economía Regional*. Pereira: Banco de la República.

Pontificia Universidad Javeriana (s.f.). Acerca de nosotros: *Pontificia Universidad Javeriana*. Bogotá. Retomado el 03 de junio de 2018 de: http://www.javeriana.edu.co/decisiones/libro_on_line/capitulo1.pdf

Portafolio (2013). El gobierno corporativo de las empresas públicas y la OCDE. Bogotá. Retomado el 24 de agosto de 2018 de: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/gobierno-corporativo-empresas-publicas-ocde-225308>

Plan Estratégico AMCO (2018). *Desarrollo Urbano del Área Metropolitana Centro Occidente*. Pereira. Publicación propia AMCO.

Scartascini, Stein y Tommasi (2013). *El Juego Político en América Latina*. EE.UU: Banco Interamericano de Desarrollo.

Sened, I. (2000) Institutions and Economic Theory. *The contribution of the new Institutional Economics Journal of economic literature*.

Stein y Tommasi (2007). *Capacidades gubernamentales en América Latina*. EE.UU: Banco Interamericano de Desarrollo.

Strandberg (2010). *Análisis de la performance en las empresas: Una perspectiva integrada*. Madrid: Editorial UOC.

Tamayo y Tamayo, M. (1999). *La Investigación. Aprender a Investigar*. Bogotá D.C.: ICFES.

Universidad Nacional (s.f.). Acerca de nosotros: *Universidad Nacional*. Retomado el 15 de marzo de 2018 de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006086/lecturas/tema_1/relacion_disciplinas/riesgo_incertidumbre.html