

El rol de la autorregulación en el gobierno corporativo: aspectos jurídicos societarios y constitucionales en el marco legal peruano

The role of self-regulation in Corporate Governance: Corporate and Constitutional Legal Aspects from Peru



Edison Tabra Ochoa 1

RESUMEN: el presente trabajo tiene como objetivo desarrollar el aporte de la autorregulación en las prácticas de gobierno corporativo en el Perú. Para ello, la investigación desarrolla la noción de autorregulación, su clasificación y su aporte en el gobierno de la empresa y en el desarrollo de su actividad comercial. También se incluye el estudio del gobierno corporativo y su influencia en el ámbito jurídico societario y constitucional. Finalmente, se incluye unos breves apuntes sobre su aplicación en el sector público.

PALABRAS CLAVE: gobierno corporativo, autorregulación, empresa, accionista, grupos de interés.

ABSTRACT: *this paper examines the role and relevance of self-regulation in practice of corporate governance in Peru. The research develops primary concepts, classification, and importance of self-regulation in business management and economic activity. Also, a review of corporate governance and influence in legal local framework, especially commercial and constitutional rules, is included. Finally, the paper includes some legal developments in practice of corporate governance in owned state company and in public sector.*

KEYWORDS: *corporate governance, self-regulation, business, shareholder, stakeholder*

1 Doctor Internacional y Master en Gobierno y Cultura de las Organizaciones por la Universidad de Navarra (España), Magíster en Derecho de la Empresa por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y Abogado. También cuenta con una Especialización en Compliance por la Universidad Complutense de Madrid (España). Profesor de la Facultad de Derecho y Escuela de Posgrado de la PUCP. Miembro de la Comisión encargada de revisar la Ley General de Sociedades (2017).

1. Introducción

El gobierno corporativo o gobernanza societaria se fundamenta en la promoción de prácticas de gestión en las empresas, principales las sociedades comerciales. Su práctica surgió por la necesidad de fomentar la seguridad, confianza, eficiencia y, principalmente, la transparencia en la administración de las empresas del sector privado que cotizaban en la bolsa de valores. Posteriormente, su práctica se extendió a las sociedades comerciales de tipo cerrada, empresas familiares y, actualmente, su uso se ha incluido en las empresas de propiedad del Estado. Adicionalmente, en la doctrina comparada, observamos la necesidad de su implementación en las instituciones sin fines de lucro como son las asociaciones y fundaciones principalmente 1.

Las causas de su creciente importancia se encuentran en la necesidad de implementar un conjunto de sistemas de control y vigilancia en la gestión empresarial con fin de proteger los intereses de los titulares o propietarios del capital de una empresa constituida bajo la forma de sociedad comercial (inversionistas/accionistas). Como señala Cheffins², la administración de dichas compañías se regía de acuerdo al criterio de que la administración correspondía al gerente o a la plana gerencial (CEO) mientras que los miembros del directorio/consejo de administración y los integrantes de la junta general de accionistas desempeñaban un rol de colaboración auxiliar a la labor gerencial.

Este panorama empresarial cambió radicalmente debido a los cuestionamientos que se suscitaron en la forma o conducta de los titulares de la administración de una sociedad. En especial, se cuestionó que su estilo de gobierno se había caracterizado por privilegiar sus intereses por sobre los accionistas (inversores) y que, en muchos casos, había causado la insolvencia y salida de la empresa del mercado. Asimismo, se cuestionó la “pasividad” de los accionistas por no haber supervisado la labor de los administradores mientras que, en otros casos, se cuestionó la falta de mayor interés por ejercer un control más riguroso. A ello Livingstone lo define como la “indiferencia” de los inversores por participar en el gobierno de la empresa, a través de la junta general de accionistas, excepto en el momento de percibir las utilidades³.

Ante ello, se hizo necesario que las empresas y el mismo Estado busquen mecanismos legales o extralegales que desincentiven las conductas deshonestas de sus administradores y que promuevan un mayor “involucramiento” de parte de sus accionistas. Estados Unidos dio el primer paso a raíz del caso “Penn Central”. Dicha empresa fue una importante compañía ferrocarrilera que había llevado una serie de inversiones en diversas industrias, hotelera industria e inmobiliaria principalmente, las cuales no habían generado un resultado económico favorable. Como consecuencia, la empresa quebró en 1970 y esto generó uno de los procesos de insolvencia más importantes de la época. Su impacto

1 Asimismo, sus lineamientos se van aplicando en las actividades de las personas jurídicas sin fines de lucro. Al respecto, véase el trabajo de Margarita Viñuelas Sanz titulado “Gobierno Corporativo en Asociaciones y Fundaciones” en Hierro Anibarro, S. (Dir.) (2014) ‘Gobierno Corporativo en Sociedades no Cotizadas, Marcial Pons, Madrid.

2 Cheffins, B. (2012). “The History of Corporate Governance”, ECGI Working Paper Series in Law, pág. 2

3 Ídem., pág. 2.

generó la necesaria intervención del gobierno federal para salvar la industria ferrocarrilera y, sobre todo, creó la necesidad de determinar las causas que habían motivado la quiebra de la empresa.

Dentro de las causas encontradas en la investigación, la Securities Exchange Commission (SEC) concluyó que se debió por la carencia o “pasividad” de los miembros del directorio quienes no supervisaron la labor del gerente (CEO). Esa conducta de omisión al cumplimiento al deber de supervisar la labor de la plana gerencial, permitió que se produjeran una serie de actos fraudulentos que perjudicaron gravemente los intereses de la empresa y de los inversores.

A partir de este hecho, se hizo evidente la necesidad de que las empresas establecieran una serie de mecanismos de control y supervisión a sus órganos de gobierno para que garanticen la protección de los intereses (derechos) de sus grupos de interés. En un primer momento, su fundamento se basó en la importancia de garantizar los derechos de los titulares de capital (stockholder value) pero, posteriormente, se amplió a la protección de los intereses de los demás grupos de interés (stakeholder value). En ambos casos, el gobierno corporativo se convirtió en el medio de protección de los intereses de quienes conforman la empresa sea de forma directa o indirecta.

La protección de dichos intereses descansa en la necesidad de contar con el apoyo del derecho. Creemos que existen dos formas en las que tales intereses pueden recibir una protección eficaz en el ámbito de la legalidad. La primera forma a través del derecho como conjunto de normas imperativas o llamado *hard law* que garantiza la obligación de cumplir dichas normas bajo la amenaza de sanción. La segunda, por medio del *soft law* que garantiza

normas propias que cada empresa implementa en su organización y funcionamiento de forma voluntaria. El único límite es aquel que no está prohibido o restringido por la legislación.

En este contexto, la discusión que se desarrollará en este trabajo se centra en determinar cuáles son los lineamientos legales en el ámbito del derecho societario y constitucional, principalmente que permitirán las prácticas de gobierno corporativo. En este trabajo postulamos que las normas de buen gobierno que se emitan de forma autorregulatoria deben concordar con las normas jurídicas existentes. Asimismo, consideramos que el funcionamiento del buen gobierno debe respetar el marco constitucional económico vigente de nuestra Carta Magna y proponemos algunas prácticas a seguir en base a sus lineamientos.

2. El gobierno corporativo como expresión de la autorregulación empresarial

2.1 Ideas conceptuales

La noción de gobierno corporativo tiene un contenido multidisciplinario. Desde una perspectiva económica consistirá en los mecanismos de protección a los intereses de los titulares de los derechos de propiedad por medio de la implementación de un efectivo sistema de pesos y contrapesos (*checks and balances system*). Por medio de este sistema, los accionistas contarán con un medio eficaz que supervise la labor de los administradores, promoverá que gestionen, de forma eficaz, los escasos recursos de la empresa y, como resultado, la empresa logrará una mayor rentabilidad.

Desde una visión ética, la noción de gobierno corporativo prioriza una atención prioritaria a los valores morales que los directivos de los órganos de gobierno de una empresa requieran para realizar su labor de forma a los fi-

nes que busca la empresa. En este sentido, las prácticas de buen gobierno o gobernanza societaria implican el cumplimiento de valores como la responsabilidad social, el respeto a la persona, la integridad, entre otros. De esta forma, la conducta ética de los directores y gerentes contribuirá a un desenvolvimiento más eficaz de la empresa.

2.2 La noción del gobierno corporativo desde la visión jurídica

Un desafío interesante se presenta cuando se trata de conceptualizar el gobierno corporativo desde la óptica legal. A diferencia de la economía y de la ética donde se estudian aspectos propios que no generan discusión de conceptos, en el derecho no sucede lo mismo. La visión jurídica pasa por priorizar el estudio de normas imperativas que fueron promulgadas por el Estado en virtud del ejercicio de su *ius imperium*. En el gobierno corporativo o buen gobierno encontramos que muchas de sus normas no son imperativas. Por ende, creemos que elaborar una definición legal de gobierno corporativo basado en la creencia de que constituye un conjunto de normas imperativas resulta incompleto.

Por ello, consideramos que el punto de inicio del estudio jurídico conceptual del gobierno corporativo debe de partir considerando su naturaleza de norma o regla que, sin cuestionar si fue promulgada por el Estado, se utiliza como el conjunto de reglas que se implementan en la empresa para defender los derechos (intereses) de quienes la conforman o están relacionados a ella. Es decir, el enfoque legal del gobierno corporativo debe centrarse en el estudio del grado de eficacia y cumplimiento

de las normas o disposiciones que una empresa crea e implementa en su organización interna y en su funcionamiento para mejorar la eficiencia de su actividad económica.

De acuerdo a esta perspectiva resulta más accesible encontrar el ángulo legal que comprende su estudio. Así, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD por sus siglas en inglés) la conceptúa como la creación e implementación de un conjunto de vínculos entre la administración de una empresa, su directorio sus accionistas y otros grupos interesados. Además, consiste en la creación de un sistema de estructuras en la cual se establecen los objetivos de la sociedad, se prescribe los medios para lograrlos y se supervisa su cumplimiento⁴. En el terreno jurídico, el enfoque priorizará el estudio y análisis de las normas que se crean y se aplican para el fortalecimiento de la labor y el relacionamiento de los órganos de gobierno de una sociedad comercial y sus demás grupos de interés. Asimismo, las normas de gobernanza empresarial promueven la creación y el cumplimiento de los objetivos y fines de la empresa, así como sus medios para lograrlo.

2.3 El gobierno corporativo como expresión de la autorregulación de los mercados

La noción autorregulación o *self regulation* es un concepto que se ha trabajado en el marco del derecho administrativo principalmente. Se le asocia a la estrategia legisladora que poseen los estados para normar el funcionamiento de la sociedad y los mercados.

Para Black (2016) la autorregulación permite que los actores sociales puedan crear y cumplir sus propias reglas de conducta, pero acor-

4 Texto Único Ordenado de la Ley del Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones actualizado por Ley No 30478 del 29 de junio de 2016, pág. 9

des a los fines de las políticas públicas de los estados⁵.

2.3.1 Noción teórica

En este sentido, la doctrina destaca dos acepciones sobre el concepto de autorregulación. En primer lugar, Arroyo Jiménez⁶ la define como parte del conjunto de “estructuras” que comprenden la “autoimposición voluntaria de estándares de conducta” por parte de las personas u organizaciones hasta la “delegación de la potestad normativa pública en favor de asociaciones de base privada representativas de los sujetos que desarrollan una determinada actividad”.

De acuerdo a este concepto, la autorregulación radica en la voluntariedad de los agentes sociales o del mercado, según sea el caso, por asumir determinadas conductas y de cumplirlas. Para esta acepción, la autorregulación se basa en la decisión de los estados de abstenerse de legislar y no promulgar, por ende, normas jurídicas estatales para su cumplimiento por parte de la colectividad. En su defecto, las organizaciones privadas asumen este rol de creación y cumplimiento de sus propias normas de forma consensuada.

Este modo de regulación es muy cercano a la expresión *laissez faire* “dejar hacer o dejar pasar” que se utiliza en la economía liberal. Como tal genera un conjunto de críticas. Una de ellas es que el estado utiliza la autorregu-

lación como excusa o pretexto para dejar de hacer su labor de regulador en la sociedad y/o en los mercados. El estado fundamenta su existencia su “razón de ser” en la búsqueda del bienestar social o bien común de la sociedad y la omisión de su labor legisladora se puede entender como una señal de renuncia a sus atribuciones o, más aún, a su existencia o “razón de ser”.

También el grado de creación de normas propias genera discusión. Ello porque la creación de distintos niveles de regulación en cada uno de los grupos sociales o agentes económicos generaría un desorden y caos en la sociedad. Por su parte, el grado de cumplimiento de normas propias genera un mayor riesgo de incumplimiento ante la inexistencia de medios coactivos neutrales que garanticen el cumplimiento efectivo de las normas autorregulatorias.

A diferencia de la primera acepción, la segunda acepción conceptual enfoca la autorregulación desde una perspectiva contraria. De acuerdo a esta idea, la autorregulación consiste en el medio de interacción entre los particulares y las organizaciones privadas. Al respecto, Pérez Carrillo⁷ la entiende como el proceso de formación de normas por parte de un conjunto de personas “comprometidas” en un proceso de normativización de reglas entre sí y con otros que aceptan cumplirla⁸.

5 Black, J. (2001). ‘Decentring Regulation: Understanding the Role of Regulation and Self-Regulation in a “Post-Regulatory” World’, 54 *Current Legal Problems*, Volume 54, Issue 1, pág. 126

6 Arroyo Jiménez, L. (2015). *Autorregulación y sanciones*, Thomson Reuters Aranzadi, Madrid.

7 Fernández-Albor, A. (Dir.) y Pérez Carrillo, E. (Coord.) (2012). *Empresa socialmente responsable y crecimiento sostenible: aspectos conceptuales, societarios y financieros*, Editorial Thomson Reuters Aranzadi, Madrid, pág. 41.

8 Similar criterio comparte Darnaculleta cuando señala: “Solo estamos ante una manifestación de la autorregulación cuando, por un lado, quien se autorregula debe asumir como propios los resultados de la autorregulación y, por el otro, cuando dicha autorregulación responde a la consecución de un fin

Para esta posición, la autorregulación es un medio que posee la sociedad o el mercado para facilitar su interacción entre sí. Su fundamento descansa en que el estado debe imponer normas jurídicas de tipo imperativo cuando la sociedad no sea capaz de cumplir sus propias normas de conducta. Esto debido a que la sociedad, al igual que los mercados, persiguen fines para lo cual crean reglas y las cumplen con el objetivo de alcanzarlos. En otras palabras, los agentes sociales y económicos poseen un fin que los motiva a elaborar y cumplir sus propias reglas de conducta lo cual haría un improbable incumplimiento de estas. La intervención estatal se legitimaría en caso de que la autorregulación fracasase o sea ineficaz.

Ciertamente la autorregulación cuestiona el monopolio estatal del Estado en la promulgación y cumplimiento de normas jurídicas. En su defecto propone una menor intervención estatal y su reemplazo por normas privadas. Sin embargo, al igual que la primera acepción, la autorregulación no garantiza el cumplimiento eficaz cierto de sus normas. Tampoco existe un argumento que desvirtúe la posibilidad de que los integrantes de una sociedad ya no posean incentivos para cumplir sus propias reglas. De igual la confianza de las instituciones encargadas de hacer cumplir sus reglas puede ser cuestionada sino existen suficientes mecanismos que aseguren la transparencia de sus actos y, de esta forma, su neutralidad.

Pese a los cuestionamientos que poseen ambas acepciones, lo cierto que es la autorregulación cumple un rol relevante en la ac-

tualidad. Sus normas completan vacíos que la legislación estatal no logra hacerlo y lo hace considerando las necesidades de quienes acuden a su uso (persona natural o jurídica). Además, la autorregulación se ejerce de una manera dinámica a diferencia de la regulación estatal. El motivo radica por cuanto la entidad, que hace uso de sus reglas, puede modificarlas en cualquier momento y/o reemplazarlas por otras más eficaces. A diferencia de las normas de derecho estatal que pasan por un proceso de estudio y evaluación por parte del legislador antes de su promulgación y vigencia.

2.3.2 La autorregulación y el gobierno corporativo

El gobierno corporativo requiere de normas o reglas que le permitan convertirse en un instrumento “facilitador” y “preventivo” de la actividad económica de la empresa en el mercado⁹. Estas normas pueden ser estatales o voluntarias más su importancia radica en la efectividad de establecer los controles necesarios que se requieren para supervisar y controlar la conducta de los administradores (directorío y gerencia) en beneficio de los titulares de la propiedad de toda empresa.

Las recomendaciones que publicó la OECD en 1999 asumen que los principios de gobierno corporativo no son obligatorios y no buscan imponer “formulas detalladas” a las legislaciones de los países. Tienen como fin constituirse en un “punto de referencia” para las empresas que deseen implementar sus prácticas de buen gobierno¹⁰. (1999, P. 15). Más ade-

que, desde un punto de vista jurídico, debe ser alcanzado en primer término mediante la autorregulación – y no mediante una regulación estatal directa”- (Darnaculleta, M. (2005). *Autorregulación y derecho público: La autorregulación regulada*, Marcial Pons, Barcelona, pág. 28).

9 Tabra, E. (2015). *Solidaridad y gobierno corporativo de la empresa*, Editorial JM Bosch, pág. 89.

10 Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica (OECD).

lante mencionará que: “los principios son de naturaleza evolutiva, debiendo de revisarse cada vez que surja un cambio significativo en su contexto. Las sociedades deben innovar y adaptar sus prácticas de gobierno corporativo a fin de cumplir con las nuevas demandas y aprovechar las oportunidades que surjan para poder seguir siendo competitivas en un mundo en constante evolución”¹¹ .

En este contexto, las recomendaciones que elaboró el organismo internacional buscaban fomentar la promoción del gobierno corporativo como parte de las obligaciones que tenían las sociedades comerciales. Dichas líneas directrices proponían que cada empresa cree e implemente sus prácticas de gobernanza en su estructura de gobierno y en su actividad empresarial. De esta manera, su práctica garantiza la competitividad de su negocio y su permanencia sostenible en el mercado.

Así, una de las virtudes de la autorregulación consiste en el carácter dinámico de sus normas que tienen la posibilidad de su creación y aplicación en la conducta de los agentes sociales y/o económicos. De esta forma, las normas autorregulatorias satisfacen las nece-

sidades que generaron su elaboración. En el campo del derecho societario su uso se afianza con el surgimiento de las empresas públicas o de capital abierto. Como acertadamente señala Hopt¹² , el surgimiento de este tipo de empresa generó la necesidad de proteger los intereses (derechos) de sus socios y de considerar el interés público (interés social) de la empresa.

La existencia de estas necesidades demostró que en este tipo de empresa existe diferencia de intereses entre los accionistas y los administradores. Estos últimos poseen incentivos de hacer uso de los activos sociales de la empresa en perjuicio de los primeros¹³ . Ello motivó la necesidad de implementar las prácticas de gobernanza societaria para prevenir el oportunismo de los administradores. Posteriormente, dichas prácticas se extendieron a las sociedades cerradas para defender los intereses de los accionistas minoritarios frente a la “tiranía” de la mayoría accionarial. También, se extendió para las empresas públicas con el objetivo de prevenir el uso del patrimonio empresarial para los fines políticos del gobierno de la sociedad comercial de turno.

Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades, 1999, París, pág. 15.

11 Similar criterio replica el documento que la OECD actualizó en el 2004 (Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica [OECD]). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, 2004, París, pág. 15

Fernández-Albor, A. (Dir.) y Pérez Carrillo, E. (Coord.) (2012). Empresa socialmente responsable y crecimiento sostenible: aspectos conceptuales, societarios y financieros, Editorial Thomson Reuters Aranzadi, Madrid, pág. 41.

12 Hopt, K. (2006). “Comparative Company Law”, European Corporate Governance, Law Working Paper No 77, pág. 1165

13 Reyes Villamizar, F. (2012). Análisis Económico del Derecho Societario, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, pág. 29.

Para mayor estudio al respecto véase Berle, A. y Means, G. (2007). The Corporation Corporation and Private Property, Londres, Transaction Publishers.

Por tanto, el gobierno corporativo hace uso de las normas autorregulatorias que le permitan establecer un adecuado sistema de pesos y contrapesos para proteger los intereses de una parte de los miembros de la empresa. La autorregulación se materializa en la utilización de los códigos de buen gobierno corporativo como medios de autorregulación que sirvan para la mejora de la gestión empresarial y el tráfico comercial¹⁴.

Weil, Gotshal & Manges, citados por Pérez Carrillo¹⁵, señalan que los códigos de buen gobierno son un “conjunto sistemático de principios, buenas prácticas, estándares de conducta y/o recomendaciones, emitidas por un grupo, comisión, comité o asociación, cuyo contenido, referido al gobierno interno de las corporaciones (incluidas materias tales como el tratamiento de los accionistas, la organización y puesta en práctica de la supervisión en el seno del consejo de administración y la transparencia corporativa), no es ni legal ni contractualmente obligatorio”.

Por tanto, los códigos de buen gobierno corporativo son los mecanismos de autorregulación que se requieren para implementar las prácticas de prevención de cualquier conducta de parte de la administración que tienda a perjudicar los intereses de los accionistas y los demás grupos de interés. Adicionalmente, creemos que la aplicación de las normas autorregulatorias debe contemplar el cumpli-

miento de fines adicionales a la generación del valor del accionista y del resto de grupos de interés. Entre estos fines destacamos la implementación de los principios de transparencia, seguridad, gestión de riesgo, eficacia en la resolución de conflictos, la sostenibilidad de la empresa, la rendición de cuentas, la influencia y un ejercicio multidisciplinar de su gobierno (Tabra, 2015 pp. 90-96).

El profesor José Miguel Embid Irujo¹⁶ propone el ejercicio de la libertad contractual como parte de la autorregulación societaria en lugar del uso de un determinado régimen legal. Así, el uso de los contratos privados permitirá la implementación y el cumplimiento de normas de conducta que involucran el cumplimiento de prácticas buen gobierno corporativo¹⁷.

Ahora bien, podemos precisar que la única restricción que trae el ejercicio de las normas autorregulatorias en el gobierno corporativo es que no contradiga el contenido de las normas imperativas existentes en el derecho societario. El riesgo que genera su práctica lo constituye la posibilidad de incumplimiento por parte de los operadores jurídicos. El incumplimiento de dichas reglas se puede presentar de diversas maneras: total, parcial, simulado o un cumplimiento circunscrito a un grupo determinado de personas (trabajadores), entre otras formas.

Los casos de Lehman Brothers, Volkswagen,

14 Fernández-Albor y Pérez Carrillo, op.cit., 2012, pág. 42.

15 Ídem., pág. 42.

16 Embid, JM y Roque, D. (2004). *Sociedades Comerciales*, Rubinzal – Culzoni Editores, Buenos Aires, pág. 61.

17 García Rubio, MP. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial y Autorregulación. Los Códigos de Conducta y las Fuentes del Derecho* en Fernández-Albor, A. (Dir.) y Pérez Carrillo, E. (Coord.) (2012). *Empresa socialmente responsable y crecimiento sostenible: aspectos conceptuales, societarios y financieros*, Editorial Thomson Reuters Aranzadi, Madrid, pp. 64-65.

Odebrecht, entre otros nos ilustran las carencias que posee la autorregulación del gobierno corporativo por cuanto sus normas fueron ineficaces para detectar las fallas de su sistema de gobierno corporativo y perjudicaron, como consecuencia, los intereses de los inversionistas y del resto de grupos de interés vinculados a dichas empresas. Por ende, la doctrina postula que la autorregulación que cada empresa decida implementar en organización y funcionamiento no implica la ausencia de supervisión estatal.

3. El buen gobierno corporativo como parte del universo de normas soft law

Pérez Carrillo¹⁸ explica que la crisis de Enron fue un signo de “no retorno” en la normatividad de buen gobierno, en la confianza en la autorregulación y en una transparencia caracterizada por complementar “formularios” de cumplimiento de prácticas (“tick and box”). Esto generó la necesidad de redefinir la forma de ejercicio del gobierno corporativo acorde a las realidades políticas, jurídicas o culturales de cada área geográfica¹⁹.

Al respecto, a diferencia de sus recomendaciones de 1999 y 2004, respectivamente, en el 2015, la OECD publicó una actualización de las mismas incorporando una serie de cambios significativos. En ellas, el organismo internacional considera que las prácticas de gobernanza corporativa requieren de un “marco legislativo, reglamentario e institucional sólido en el que los agentes del mercado puedan

confiar cuando entablan relaciones contractuales privadas. Este marco consiste en las leyes, reglamentos, sistemas de autorregulación, compromisos voluntarios y prácticas empresariales que son consecuencia de las circunstancias, la historia y la tradición específicas de los países”²⁰.

En este sentido, la OECD asume que las prácticas de gobernanza societaria se deben ejercer en el marco de la integración de los mecanismos de regulación existentes en el mercado: la regulación estatal (legislación) y la autorregulación. Sin embargo, a diferencia de la autorregulación de tipo pura donde los estados no intervienen en la regulación de la conducta de los agentes de mercado, se opta por incluir otros mecanismos autorregulatorios que promueven la colaboración de los estados. García Rubio²¹ clasifica la autorregulación en tres tipos de subcategorías: autorregulación pura o libre, autorregulación sustitutiva o alternativa y autorregulación condicionada. Todos ellos dentro del marco del soft law.

La autorregulación pura busca que cada institución cree y cumpla sus propias reglas de conducta sin intervención de los estados. Mientras que la autorregulación sustitutiva o alternativa propone un tipo de regulación donde la iniciativa parte de los sujetos privados, pero cuenta con la supervisión de los gobiernos para preservar el interés público.

En tanto que la condicionada propone una

18 Pérez Carrillo, E. (2009). Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas, Marcial Pons, Madrid, pág. 72.

19 Pérez Carrillo, op.cit., 2009, pág. 73.

20 Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica (OECD). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, 2015, París, pág. 13.

21 García Rubio, op.cit., 2012, pág. 63.

actuación conjunta entre los sujetos privados y la autoridad pública²².

Estos tipos de autorregulación se utilizan para promover las buenas prácticas de gobierno corporativo por medio del uso de códigos de buen gobierno. Estos códigos son implementados por las empresas, cotizadas o no, de acuerdo a las recomendaciones dadas por organismos o agencias internacionales que carecen de autoridad coercitiva para hacer cumplir sus normas por sí mismas. Entre estas instituciones destacan la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), la Organización de las Naciones Unidas, la Unión Europea, el Banco Mundial, la Autoridad Bancaria de Europa (EBA)²³. A estas, el Profesor José Miguel Embid Irujo²⁴ denomina como recomendaciones de “buen gobierno”, propias del derecho blando”, que se contraponen a la “vertiente legislativa”, el “derecho firme”.

De esta manera, podemos concluir que los tipos de autorregulación, pura, sustitutiva y condicional, son utilizados por las empresas para promover e implementar sus buenas prácticas de gobierno que faciliten el funcionamiento de sus órganos de gobierno y el desarrollo de su actividad económica. Para lograr

este objetivo, se utilizan las recomendaciones o lineamientos brindados por los organismos internacionales especializados. En este punto encontramos la relación entre la autorregulación y las reglas del soft law que se unen para fomentar la inclusión de adecuadas normas de conducta, no vinculantes jurídicamente, que garanticen la confianza de los accionistas y los demás grupos de interés (stakeholders) hacia sus administradores.

En el caso del mercado peruano se cuenta con un Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas que fue publicado en el 2013 en reemplazo del documento Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas de 2002. El fin que promueve el Código es la generación de una “verdadera cultura de gobierno corporativo en el Perú, que mejore la percepción de las sociedades anónimas por parte de los inversionistas, promueva el desarrollo empresarial, y coadyuve a la generación a la generación de valor en la economía peruana”²⁵.

Al respecto, el actual Código adoptaba el uso de normas de tipo autorregulatorio puro. Sus normas no imponían una supervisión o involucramiento del Estado o la obligación de cumplir alguna norma jurídica alguna y tampoco

22 Ídem., pág. 64

23 Al respecto véase Tabra, E. (2015). *Solidaridad y gobierno corporativo de la empresa*, Barcelona, JM Bosch.

El autor considera la necesidad de estudiar los criterios de evaluación que en materia de gobierno corporativo usan las agencias de calificación crediticia y las principales sociedades consultoría. También es importante resaltar el aporte de las recomendaciones de la Comisión Andina de Fomento (CAF).

24 Embid, JM. (2017). El significado de la tipología societaria en el derecho de sociedades contemporáneo en Embid Irujo, JM.; Navarro Matamoros, L. y Oviedo Albán, J. (Direct.) (2017). “La tipología de las sociedades comerciales”, Ibañez y Centro de Estudios de Derecho Comparado, Bogotá, pág. 51.

25 Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, Procapitales, Lima, 2013, pág. 7.

exigía una sanción alguna en caso de incumplimiento. Al parecer el criterio de sus legisladores fue de incentivar el involucramiento de las empresas en la práctica del buen gobierno para mejorar su imagen ante sus accionistas, elevar su productividad económica y generar un mayor valor económico y social ante el mercado. Esta idea queda confirmada cuando menciona que la implementación voluntaria de las prácticas de gobierno societario mejorará la competitividad y sostenibilidad de las empresas que decidan implementarlas como parte de su “autodeterminación” y “autorregulación”²⁶.

Esta situación de primacía de la autorregulación pura que prescribía el actual Código de Buen Gobierno Corporativo cambió con la promulgación de la Resolución de Gerencia General No 140-2005-EF/94.11, cuyo anexo fue sustituido por el artículo 1º de la RSMV No 012-2014-SMV/01, que legisla el Reporte sobre el Cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas. En virtud de esta norma, las empresas que cuentan con valores inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores deben difundir sus prácticas de gobernanza societaria y, para conseguirlo, deben reportar su adhesión a los principios indicados en el Código de Buen Gobierno. De esta manera, toda sociedad comercial que cotiza en el mercado de valores debe enviar dicho reporte al término del 31 de diciembre de año calendario anterior al de su envío.

Con esta norma jurídica, la autorregulación pura que promovía las buenas prácticas de buen gobierno cambió a una de tipo condicional. Mediante este tipo de autorregulación condicional, el Estado exige que todas aquellas sociedades comerciales, con valores inscritos en el mercado de valores, reporten el

grado de cumplimiento de sus prácticas de buen gobierno corporativo. Mientras que, a su turno, las sociedades crean sus propias reglas o normas que les permita cumplir con brindar el reporte de sus prácticas de buen gobierno. Para tal fin, las empresas pueden guiarse de las normas de soft law que provienen de las recomendaciones dadas por los organismos internacionales especializados en la materia como lo es la OECD y la Corporación Andina de Fomento (CAF).

Como complemento de la aplicación de las normas de autorregulación condicional encontramos la Resolución SMV No 033-SMV-2015-SMV/01 que exige a las sociedades inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores incluir un “Reporte de Sostenibilidad Corporativa” como parte de sus Memorias Anuales, Reportes Trimestrales y otros documentos informativos. Dentro de uno de los considerandos de la norma se justifica que la inclusión de dicho reporte obedece a la necesidad de que las empresas con valores inscritos en el Registro Público del Mercado de Valores “revelen al mercado información acerca de sus actividades y gestión de riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social, complementando con ello la información que los emisores difunden actualmente con respecto a su grado de adhesión a los principios de buen gobierno corporativo.

En esa misma dirección, la SMV publicó la Resolución No 016-2019-SMV/01 que establece los “Lineamientos para la Calificación de Directores Independientes”. En virtud de esta norma, se establecen los lineamientos que califican a los directores independientes con el objetivo de que las empresas emisoras en el mercado de valores cuenten con un criterio uniforme. Para ello, se establece una serie de criterios para ser calificado como director

26 Ídem., pág. 7.

como es contar con formación moral, económica y profesional; no contar con vínculo con la sociedad, sus accionistas y directivos; no participar simultáneamente en el cargo de director en más de 5 sociedades que tengan al menos un valor inscrito en el Registro Público de Mercado de Valores y no contar con más de diez (10) años continuos o alternados durante los últimos quince (15) años, como director independiente de la sociedad o de alguna empresa de su grupo económico.

Similar situación sucede en el sector de las Administradoras de Fondos de Pensión (AFP). En este escenario se juntan las normas de autorregulación condicional con las normas imperativas emitidas por el Estado. El texto Único Ordenado de la Ley del Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensión prescribe en su artículo 18º, tercer párrafo, que las AFP deberán adoptar los principios del Buen Gobierno Corporativo para incluirlo en la administración de los fondos que ofrece al público, así como en su actividad propia. Para ello cuenta con el soft law que proviene de las recomendaciones de gobierno corporativo de la OECD.

De igual forma, el artículo 21º B resalta la responsabilidad de las AFP que en su condición de inversor institucional deben actuar de acuerdo a los criterios de “diligencia”, “reserva”, “prudencia” y “honestidad” en el proceso de toma de decisiones en la gestión de los aportes de sus afiliados. Para ello, la ley establece que las AFP deben implementar los soportes de buen gobierno corporativo y señala como parte de estas prácticas de buen gobierno la necesidad de establecer políticas internas que sustenten la administración de los fondos de sus afiliados y con los medios de publicidad que se consideren necesarios de implementar.

Adicionalmente, la norma en cuestión pres-

cribe que las AFP deben incluir otras prácticas de buen gobierno corporativo tales como la revisión de los procesos de selección de los sistemas de auditoría externa, de forma periódica, en un término máximo de 3 años, así como los medios de contratación de los directores de las AFP. También se incluyen como prácticas de buena gobernanza, la obligación de rendición de cuentas sobre el estado de la gestión, el manejo y la inversión de los fondos de pensión a los afiliados, la gestión de los fondos de pensión de acuerdo al interés de los afiliados y el cumplimiento de las normas y disposiciones del supervisor estatal (Superintendencia de Banca Seguros y AFP).

Por último, la norma se refiere a las prácticas de buen gobierno respecto a la figura del director independiente. Al respecto se establece que las AFP deben contar con por lo menos dos directores independientes y establece que el criterio de independencia es la inexistencia de vínculo con la AFP, los accionistas principales o el grupo económico predominante. Los directores independientes rigen su conducta a los estándares de “responsabilidad”, “prudencia”, “debida diligencia” y “obligación de información a los afiliados”, excepto en los casos de reserva, secreto comercial o confidencialidad de la información.

Adicionalmente, los directores independientes deben remitir un informe cada año al Consejo de Participación en Seguridad Social (COPAC) y adjuntando propuestas de mejoras al Sistema Privado de Pensiones (SPP) para la evaluación de dicha entidad la entidad. Por su parte el supervisor estatal se irroga el rol de emitir las disposiciones de carácter general sobre el sistema privado de pensiones y sobre los procesos de designación correspondientes.

Como vemos el uso de las normas de buen gobierno corporativo han cambiado el tipo de normas autorregulatorias: de una de tipo puro

a otra condicional. Estas normas autorregulatorias condicionales han sido incorporadas para la práctica del gobierno corporativo en las empresas inscritas en el registro del mercado de valores y en los fondos de pensión que gestionan los aportes de sus afiliados. Mientras que, en el caso de las sociedades cerradas y entidades sin fines de lucro, se continúan utilizando las normas de autorregulación pura. En todos los casos, la influencia del soft law, representado en las recomendaciones de buen gobierno dadas por los organismos internacionales ha sido importante y ha influenciado en su uso cada vez más frecuente.

4. Bases legales del gobierno corporativo en el Perú

El mercado empresarial peruano se caracteriza por su elevada concentración de capital donde el control de las sociedades comerciales se ejerce de forma exclusiva por los accionistas mayoritarios. Este hecho hizo evidente que las prácticas de buen gobierno corporativo prioricen la defensa de los intereses de los accionistas o inversores minoritarios. Este conflicto genera la necesidad de elaborar mecanismos legales capaces de resolver los conflictos de interés suscitados entre los accionistas mayoritarios y los minoritarios²⁷.

En contraste al uso de las normas de autorregulación y la influencia del soft law, la vertiente legislativa del hard law en el país no ha sido muy prolífica en la promulgación de normas jurídicas que tengan relación con las buenas prácticas de gobierno corporativo. El motivo se debe a que el legislador asumió que su regulación debía de ser por medio del uso

de normas autorregulatorias y de acuerdo a su libertad de empresa. Por ende, en el caso de la legislación societaria, se caracterizó por promover los medios eficaces para garantizar la defensa de los intereses de los accionistas minoritarios ante los abusos de la mayoría accionarial.

De esta manera, la defensa de los titulares de los derechos de propiedad de las empresas pasaba por el ejercicio de sus derechos de socio y el funcionamiento de los órganos de gobierno (junta general, directorio y gerencia) de forma eficaz. Sin embargo, mucho antes de la aparición de las reglas promotoras de la gobernanza societaria ya existían voces que reclamaban la necesidad de implementar controles a quienes influenciaban en los órganos de gobierno sobre la necesidad de proteger los derechos todos los accionistas, minoritarios o mayoritarios. Así, en 1995, De Trazegnies²⁸ ya señalaba lo siguiente:

“(...) Recordemos que la sociedad anónima es una forma de captación del dinero del público. Y esa captación se hace en base a un programa de trabajo y a unas reglas de juego que están conformadas por los Estatutos. Por consiguiente, esas reglas de juego deben ser celosamente respetadas porque, si se permitiera que la mayoría accionaria las cambien cuando se le ocurra, se habría atraído el capital del ahorrista prácticamente con engaños, haciéndole creer que la empresa se va a dedicar a una cosa para luego modificar ese propósito y hacer algo completamente diferente (...)”.

Esta visión no solo contemplaba la defensa

27 Reyes Villamizar, op.cit. 2012, pág. 35.

28 De Trazegnies, F. (1995). Proyecto de Informe del Dr. Fernando de Trazegnies para la Vista Oral del 21 de julio de 1995 en Didi de Arteta (1995). “La administración en las sociedades anónimas: aspectos jurídicos de un debate judicial”, Didi de Arteta, Lima, págs. 253-254.

de los intereses de los accionistas de una sociedad sino incluía a los demás grupos de interés, aunque de forma indirecta: "(...) Recordemos el caso CLAE, que nos da una imagen muy vívida de que, en materia de sociedades y manejo de plata del público, hay que ser muy severo y muy riguroso con el cumplimiento de las formalidades legales a fin de garantizar a la población (...) 29."

La antigua Ley General de Sociedades, Decreto Legislativo 311, incluía la figura del Consejo de Vigilancia que tenía la función de fiscalizar y proteger los intereses de los accionistas minoritarios. Sin embargo, este órgano fue eliminado en la actual Ley General de Sociedades. Flores Polo³⁰ argumenta que la razón se debió porque sus integrantes eran elegidos por la junta general de accionistas y que a su vez elegía a los miembros del directorio. Esto generaba un absurdo ya que se contaba con un órgano de control y un órgano de administración elegidos por los mismos accionistas y con la misma forma. Como consecuencia, la sociedad comercial se encontraba ante una "situación espejo" porque contaba con órgano de control que no ejercía dicha labor de forma cierta.

En su defecto, la actual Ley General de Sociedades contempló la implementación de mecanismos de auditoría anual externa, el fortalecimiento del ejercicio del derecho de impugnación de acuerdos societarios, la disminución en el número de participación empresarial para el ejercicio de otros derechos como la solicitud de convocatoria a junta general, el pedido de información, la solicitud de

distribución de utilidades, entre otros derechos³¹.

El Anteproyecto de la Ley General de Sociedades (2018) de forma más clara promueve la práctica del gobierno corporativo por medio de la integración de normas imperativas y las normas de autorregulación condicional. Así sucede con la propuesta del artículo 230^o, inciso 2, que obliga al directorio de una sociedad anónima abierta a crear un comité, por lo menos se recomienda que sea uno, y encargarle las labores de propiciar el cumplimiento de las buenas prácticas de gobierno corporativo, de auditoría y de cumplimiento. Para ello, el proyecto de norma sugiere que los integrantes de dicho comité deberán contar necesariamente y mínimamente con un director independiente.

Asimismo, la Superintendencia de Banca y Seguros publicó el Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos, Resolución S.B.S. No 272-2017, que complementó, a su vez, los alcances de la Resolución S.B.S. No 6422-2015. El conjunto de estas normas establece que las empresas que se encuentran al amparo de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros se encuentran sujetas a su supervisión. De acuerdo a esta norma, el supervisor considera necesario que las entidades supervisadas deben desarrollar y establecer criterios comunes de gobierno corporativo en aspectos como el director independiente, los comités del directorio, el sistema de remuneraciones, la conducta del mercado y la gestión de conflictos de intereses y la gestión integral de riesgos. A juicio del supervisor estas prác-

29 De Trazegnies, op. cit. 1995, pág. 254.

30 Flores, P. (1998). Nuevo derecho societario peruano, Cámara de Comercio de Lima, Lima, pág. 116. Asimismo, el autor refiere, que en la realidad del país hubo pocas empresas que llegaron a contar con un consejo de vigilancia

31 Ídem., pág. 116.

ticas de buen gobierno permitirán fortalecer el desempeño y responsabilidad de las empresas.

A nivel del sector empresarial estatal se han promulgado una serie de normas imperativas de promoción del buen gobierno corporativo. En primer lugar, el Decreto Legislativo No 1031 que promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado por medio del uso de medios de administración y estructura jurídicos para implementar los principios de eficiencia, transparencia y gobierno corporativo, entre otros, y un sistema de control adecuado de acuerdo al criterio de transparencia. A su vez, su reglamento, el D.S. No 176-EF que prescribe, en su artículo 30º, la administración de las empresas del estado de acuerdo a los principios de gobierno corporativo, elaborados por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) y respeto a sus principios éticos.

En base a ambas normas, toda empresa estatal tiene como obligación contar con su Código de Ética y de Gobierno Corporativo, remitir un informe sobre la situacional en el cumplimiento de sus prácticas de gobernanza societaria y publicar dichos informes en la página electrónica de FONAFE. Por último, el Directorio de esta institución emitió tres documentos referenciales importantes en relación a las prácticas de gobierno corporativo. El primero es la Resolución de Dirección Ejecutiva No 107-2014-FONAFE que prescribe las políticas de gestión de riesgos para mejorar la gestión de valor de las empresas estatales. El segundo documento es el Acuerdo de Directorio No 002-2013/003-FONAFE que aprobó el nuevo Código de Buen Gobierno Corporativo para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE y encargó su implementación en las empresas del Estado a la Dirección Ejecutiva de FONAFE. Por último, destacamos el Informe No 002-2018/OGR-FONAFE que refiere que

el citado Código fue aprobado por las Juntas Generales de Accionistas de las empresas públicas y encargó a la implementación de sus normas en sus organizaciones a sus directorios.

En síntesis, las prácticas de buen gobierno corporativo se encuentran en diversas etapas de implementación en el ámbito jurídico. En el ámbito societario, encontramos que no hay implementación de alguna de sus prácticas en los procesos de constitución y funcionamiento de las sociedades comerciales a excepción de los medios de protección legal que poseen los accionistas minoritarios. Sin embargo, estos medios jurídicos no son suficientes para garantizar del todo la protección de sus intereses y, por extensión, al resto de grupos de interés. Ello condice con la inexistencia de un órgano de control, o medios de control, a la administración de la sociedad.

El Anteproyecto de la Ley General de Sociedades propone la incorporación de la figura del director independiente y la implementación de comités especializados en el ámbito del directorio en el ámbito de funcionamiento de las sociedades anónimas abiertas. Con todo, la propuesta de convertir las prácticas de buen gobierno corporativo en normas de cumplimiento obligatorio es incompleto. Consideramos que el legislador aún prefiere que dichas prácticas se regulen con el concurso de normas autorregulatorias y las reglas soft law.

El panorama es diferente en los sectores financieros donde el legislador ha optado por normativizar la implementación de las prácticas de buen gobierno corporativo y ha dejado su desarrollo y complemento en manos de la autorregulación condicional. En este caso, el rol de sus administradores es el cumplimiento de dichas prácticas y cerciorarse de su cumplimiento eficiente. Si embargo, no sucede lo

mismo, en el ámbito de las empresas estatales. En este sector, el gobierno corporativo ha sufrido un proceso de “administrativización” de sus prácticas de gestión porque sus normas son obligatorias y reguladas por el Estado. Por tanto, el buen gobierno societario ya no se ejerce de forma exclusiva en el ámbito del derecho privado (societario) sino en aquellos espacios que justifican la intervención del Estado en favor de los intereses de los grupos de interés de la sociedad (mercado de valores o financiero) o de los suyos (empresas estatales).

Mención aparte merecen las normas del derecho blando (soft law). Estas han sabido adaptarse a los cambios que surgieron en la práctica del gobierno corporativo o de quienes ejercen dichas prácticas. En la actualidad, existen recomendaciones para cada tipo de empresa. A manera de ejemplos, la OECD ha publicado recomendaciones para las empresas estatales, el Banco Internacional de Pagos emite recomendaciones en materia de supervisión bancaria y financiera, y la Organización Internacional de Comisiones de Valores (IOSCO por sus siglas en inglés) lo hace en materia de valores.

5. Marco constitucional promotor de las prácticas del buen gobierno corporativo

Las características propias del régimen económico en la actual Carta Magna lo constituyen su contenido ideológico y social. De acuerdo a Blume Fortini³², la Constitución de 1993 es la continuación del modelo economi-

co neoliberal que se instauro en la Constitución de 1979 pero que, a diferencia de esta última, la actual Carta Magna opta por un modelo “ortodoxamente liberal”. Al respecto, Torres y Torres Lara 33 menciona lo siguiente:

“La fórmula que aparece en el Régimen Económico no es una fórmula ideológica que hayamos elegido. No es que el régimen que está regulado aquí sea una elección ideológica; es decir, que nos haya llevado a pensar que la mejor manera de convivir en el Perú, sea la economía de libre mercado. No, es una elección realista en la que nos hemos puesto de acuerdo personas que tenemos diversas concepciones sobre la vida; pero la primera y más importante concepción es pensar que, precisamente, esta economía del mundo es una economía abierta”.

En este sentido, de acuerdo a estas pautas que constituyen el régimen económico constitucional, al igual que en el resto de normas legales, las prácticas de gobernanza societaria deben circunscribirse al respeto del marco constitucional económico, pero, además, deben promover el desarrollo de las actividades empresariales en el país. De acuerdo al criterio que hemos desarrollado anteriormente, el ejercicio del buen gobierno puede fundamentarse en el marco que permite el régimen económico constitucional y en las libertades económicas que se protegen. De igual, forma sus normas de buen gobierno no pueden exceder el marco constitucional existente porque irían más allá de sus límites y probablemente podrían ser declaradas inconstitucionales. Y cuando se menciona a las actividades empre-

32 Blume, E. (2012). “La Constitución Económica y el Derecho de la Competencia” en ‘20 Mejores artículos de derecho de la competencia’, Themis, pp. 1-12, pág. 6.

Para este autor, el modelo neoliberal de la Constitución de 1979 contenía un “componente constitucional de hondo significado social enmarcado dentro de la tesis del constitucionalismo social flexible”.

33 Torres y Torres Lara, C. (1998). Diario de Debates, Tomo I, pág. 749

sariales no se discrimina a ninguna empresa sino, contrariamente, se promueve el crecimiento y desarrollo de todos los tipos de empresas 34.

Por otro lado, Font Galán, citado por Gutiérrez Camacho³⁵, asume que la Constitución Económica es aquel conjunto de normas jurídicas constitucionales que, cuentan con un contenido “socio económico”, sirven para regular la actividad económica de las personas y del Estado; y, además, prescribe sus libertades, derechos, obligaciones y responsabilidades por su ejercicio. Torres y Torres Lara ³⁶ argumenta que sus fines constituyen “el respeto de los derechos fundamentales que los inversionistas en cualquier lugar del mundo piden y que son internacionalmente aceptados: como el derecho a la propiedad, a su uso, a su explotación, a su transferencia: el derecho al uso y transferencia de sus utilidades; y sobre todo lleva a un punto que es fundamental: a la estabilidad contractual.

De acuerdo a estas pautas descritas, las prácticas de buen gobierno corporativo de acuerdo con el marco constitucional económico, deben proteger prioritariamente los intereses de los inversores. Estos intereses se ma-

terializarán en el ejercicio formal y material de sus derechos que están contenidos en la Carta Magna. Es decir, las reglas de los códigos de buen gobierno deben guardar sustento y coherencia con la protección de los derechos del inversor nacional o extranjero. En esa dirección, el proceso de creación y adopción de las reglas empresarial deben prestar especial atención a la protección de los intereses del inversionista minoritario frente a los del mayoritario. Esta regla debe aplicarse tanto en las grandes empresas como en aquellas pequeñas.

Sin embargo, creemos que esta visión protectora de un gobierno corporativo a favor de los intereses del inversionista y, prioritariamente al minoritario, no guarda relación con la voluntad del legislador de nuestra Carta Magna por cuanto condice con la noción de Economía Social de Mercado (ESM). La ESM postula que el Estado debe desempeñar un rol regulador de la desigualdad económica que el libre mercado genera. Y esto lo debe lograr por medio de la búsqueda de la implementación restringida de normas que logren un equilibrio entre el mercado y sus agentes económicos y, por tanto, prevengan la violación de sus libertades económicas estableci-

34 Torres y Torres Lara mencionan lo siguiente: “Pero este régimen económico que estamos proponiendo tiene, además, contenido social, porque establece una economía social de mercado en los términos que aquí se establecen y no en los términos gaseosos que determina la Constitución de 1979, que no se sabía por dónde iba. Se trata de una economía social de mercado donde se da específica preferencia a la pequeña empresa; es decir, favorece a un sector generalizado de la economía, pero no se favorece solamente al sector de la pequeña empresa capitalista, sino a todos los tipos de pequeñas empresas que puede haber. En consecuencia, se orienta hacia el apoyo de los mecanismos empresariales de aquellos que son los más débiles” (Diario de Debates, Tomo I, 1998: págs. 749-750).

35 Gutiérrez, W. (2015). Artículo 58. Constitución económica, iniciativa privada y economía social en Gutiérrez, W. (Director). “La Constitución Comentada. Análisis artículo por artículo: obra colectiva escrita por 166 destacados juristas del país”, Editorial Gaceta Jurídica, Lima, Tomo II, Lima, pág. 289. Torres y Torres Lara, op. cit. 1998, pág. 749.

36 Torres y Torres Lara, op. cit. 1998, pág. 749.

das en la Constitución Política 37.

Por consiguiente, las prácticas del buen gobierno deben ser concordantes con los lineamientos del régimen económico constitucional y con las líneas directrices marcadas por la ESM: equilibrio e igualdad entre los objetivos “sociales” y los objetivos “económicos” 38. Por ende, su aplicación muestra el uso conjunto de la normatividad constitucional y la autorregulación condicional.

Adicionalmente, de acuerdo a las ideas de Clapham, los procesos de generación de voluntad colectiva y la toma de decisiones se ejercerán dentro del marco de la “cogestión legalmente garantizada”³⁹. Esto significa que las prácticas de buen gobierno no sólo deben implementarse de acuerdo al fin de proteger los intereses de los inversores o accionistas sino del resto de los grupos de interés que tienen relación con la empresa.

En otras palabras, presenciamos que conforme al criterio de la economía social de mercado y en concordancia con el resto de

normas que conforman el régimen económico constitucional, promoción y práctica del buen gobierno corporativo promueve la inclusión de los intereses de los grupos de interés (stakeholder value) junto con la preservación de los intereses del accionista o inversor (stockholder value).

5.1 Las prácticas del buen gobierno corporativo según los lineamientos del régimen constitucional económico

De acuerdo a estas pautas y conforme a la normatividad constitucional económica podemos argumentar las siguientes prácticas de buen gobierno corporativo con sustento constitucional:

a. La libre iniciativa privada y la economía social de mercado

Conforme al artículo 58° de la Constitución Política del Perú, la empresa ejerce dos facultades: la libertad de acceso al mercado por parte de los diversos agentes económicos y

37 “Algunos principios rectores se mantienen, como el de la economía social de mercado, pero esta vez, perfilados de modo que no sirvan de excusa al intervencionismo estatal en la economía. Se subraya, en cambio, a la iniciativa privada de toda la población – sin distingos y actuando libremente en mercados competitivos- como la piedra angular para la modernización y democratización real de la economía nacional, que son condiciones, a su vez, indispensables para la pacificación duradera del país. Esto implica reconvertir el comportamiento de los agentes económicos, tradicionalmente sesgados hacia el mercantilismo y el rentismo, en base a nuevas reglas de juego que orienten establemente la asignación eficiente de los recursos y que debe ser resguardada en forma transparente por un estado solvente y eficaz en su acción reguladora de los equilibrios macroeconómicos y subsidiarios del quehacer privado en representación del bien común” (el resaltado es nuestro). Intervención del Congresista Víctor Joy Way (Diario de Debates, Tomo I, 1998: pág. 750).

38 Merece resaltar la intervención de Lourdes Flores quien cita la frase de San Juan Pablo II al referirse al rol de la ESM al mencionar que los “poderes públicos” deben hacer acciones concretas para prevenir que la economía de mercado no se convierta en algo “absoluto a lo cual se sacrifique todo, acentuando la desigualdad y la marginación de las grandes mayorías” (Diario de Debates Tomo I 1998: pág. 772).

39 Rubio Correa, M. (1999). El Sistema Jurídico, Fondo Editorial de la PUCP, Octava Edición, Lima, pág. 213.

la libertad de iniciativa o actuación dentro del mercado. Citando la sentencia del Tribunal Constitucional (STC No 3315-2004-AA/TC, 16), se menciona a la capacidad de autode-terminación de la empresa para ingresar al mercado y mantenerse en él conforme a las condiciones económicas que en este se establece. En ese sentido, según este criterio, las prácticas de gobernanza societaria deben priorizar la permanencia de la empresa en el mercado. Por ende, las decisiones que se adopten en sus órganos de gobierno deben priorizar la prevención de cualquier amenaza que arriesgue el ejercicio de su actividad económica. Y además justifica la supervisión del trabajo que realizan los órganos de administración (gerencia y directorio) en favor de los intereses de los inversores y de los demás grupos de interés tal como lo propone la presencia en un mercado propio de la economía social de mercado.

b. Rol del estado (art. 58º)

De acuerdo al régimen constitucional, el Estado asume un protagonismo de orientador del desarrollo del país y prioriza su labor en la labor de promoción de empleo, salud, seguridad, servicios públicos e infraestructura. De este enunciado constitucional podemos encontrar el fundamento de dos prácticas de buen gobierno. La primera de ellas propone que el Estado interviene en la economía del país cuando el mercado funciona de manera imperfecta lo cual significa que las prácticas de buen gobierno deben tender a permitir la intervención “subsidiaria” del Estado cuando se presente alguna falla en el mercado que perjudique la actividad empresarial. Y esta permisividad a la intervención estatal debe

ser únicamente a permitir el ejercicio de su labor supervisora y correctiva o reguladora de acuerdo a la (STC N.º 7320-2005-PA/TC, 8). Esto significa que el ejercicio de otro tipo de función estatal en el mercado quedará prohibido y generará que la empresa pueda cuestionarla ante los órganos jurisdiccionales y sobre todo a no obedecerla.

El siguiente fundamento de las prácticas de buen gobierno corporativo también está dirigido a la regulación de la actuación del Estado. Desde la perspectiva de la gobernanza empresarial, la actuación estatal en el mercado debe sustentar que su actuación prioriza su labor de “promoción” frente a otras funciones y priorizar su atención, principalmente, en los sectores de empleo, salud, seguridad, servicios públicos e infraestructura. Por ende, el estado debe justificar y demostrar su cumplimiento ante la sociedad o justificar.

c. Libertad de empresa, industria y comercio

Gaspar Ariño⁴⁰, citado por Navarro Beltrán , menciona que el desarrollo de la libertad empresarial implica el ejercicio de las libertades de creación de empresa, de acceso al mercado, de organización (elección del nombre, del emplazamiento, del modo de organización y de composición de los órganos de gobierno). Su práctica se materializa en la facultad de administración de una actividad económica de acuerdo a un modelo de organización económica e institucional y conforme a sus elementos como son la autonomía de la voluntad y libre contratación, los poderes de administración empresarial, la libertad de ingreso, trabajo y finalización en el mercado⁴¹ .

40 Navarro Beltrán, E. (2018). “Libertad económica y su protección constitucional en Chile e Hispanoamérica: especial referencia al caso de Perú”, *Revista Derecho & Sociedad*, págs. 265-282, pág. 271.

41 Ídem., pág. 271.

Desde la mirada del buen gobierno corporativo destacamos la primacía de la autonomía privada de quienes constituyen una empresa para iniciar una actividad económica y mantenerse en el mercado hasta cuando lo consideren necesario, salvo cuando las condiciones económicas fuercen su salida. Consideramos un aspecto que debe ser incluido: la garantía estatal de esta libertad sugiere que la empresa debe cumplir con los pasos necesarios que se requieren para ingresar al mercado conforme a los criterios legales que se requieren y que implica el cumplimiento de los procesos de constitución legal propios para que la empresa no solo ingrese al mercado sino sea objeto de protección por parte del Estado. Vale decir que una práctica de buen gobierno corporativo implica el cumplimiento de los criterios jurídicos para que el Estado garantice y/o brinde los medios jurídicos de protección para que la empresa inicie sus labores y se mantenga en el mercado todo el tiempo que estime conveniente. Lo mismo sucederá para el caso de la industria y el comercio.

De igual forma, la libertad de empresa es una práctica idónea de buen gobierno que el Estado debe cumplir por cuanto tiene el deber de crear las condiciones legales que garanticen su ejercicio a toda aquella persona natural o jurídica que decida comenzar sus actividades en el mercado o, incluso, salir de éste. Asimismo, otra práctica de buen gobierno para el Estado es el fomento de la creación y desarrollo de las pequeñas empresas como medio de creación de riqueza en el sector privado y promover la reducción de desigualdades en los sectores económicos.

d. Pluralismo económico y principio de subsidiaridad (Art. 58º)

De acuerdo a la Constitución Política, la plu-

ralidad económica implica el reconocimiento estatal de las diversas formas en que la actividad empresarial puede ser desarrollada 42.

También significa el reconocimiento implícito de la igualdad de los diversos tipos empresariales que se han constituido de acuerdo al marco legal vigente. Esto conlleva una obligación implícita del Estado de garantizar la existencia de un marco jurídico que permita la creación y funcionamiento de diversos tipos empresariales privados. Igual criterio regirá para las empresas estatales siempre que cuente con autorización expresa por ley.

Desde una mirada de la gobernanza empresarial se plantea diversas propuestas de prácticas de buen gobierno. La primera de ellas es que quienes constituyen una empresa pueden hacerlo de acuerdo al tipo empresarial que convenga a los intereses del inversionista, así como del resto de integrantes de la empresa (grupos de interés). Es decir, la buena práctica empresarial implica la elección correcta del tipo de empresa que protegerá los intereses de todos sus integrantes. Esto pasa por escoger el mejor tipo de organización empresarial que garantizará el ejercicio correcto de los derechos de accionistas, la toma de decisiones correcta en beneficio de los propietarios de la empresa, la consideración de los intereses de todos los grupos de interés, la implementación de adecuados controles o sistemas de auditorías de riesgo, entre otros.

Por otro lado, encontramos que la norma también plantea al estado el ejercicio de buenas prácticas de gobierno destinadas a garantizar la pluralidad o diversidad de empresas en el país. Esto implica la necesidad de revisar periódicamente la legislación comercial, de hacer modificaciones o plantear la incorporación de nuevos tipos empresariales que fomenten

42 Gutiérrez, op. cit. 2015, pág. 333.

el ejercicio de la libertad empresarial.

e. Libertad y promoción de competencia (Art. 61º)

La sentencia del Tribunal Constitucional (Exp. No 0018-2003-AI, 26/04/04, P, FJ.2) estableció la existencia de 3 requisitos para el ejercicio de la libertad de competencia. Estos son la autodeterminación en la adopción de iniciativas o de ingreso empresarial a la actividad económica, la autodeterminación para elegir las circunstancias, modos y formas de ejecutar la actividad económica (calidad, modelo, volumen de producción, etc.) y la igualdad de los competidores ante la ley (la no discriminación).

Desde la perspectiva del gobierno corporativo, el ejercicio de la libertad de competencia implica, la facultad de quienes constituyen una empresa de implicarse en su actividad escogiendo los medios o mecanismos más idóneos para realizar su actividad económica siempre en el marco de la lealtad y buena fe empresarial. En otras palabras, el ejercicio de la libre competencia como práctica de buen gobierno consistirá en la adopción de los mejores medios o instrumentos legales y/o económicos que se requieran para fomentar el desarrollo de la actividad empresarial. De esta forma se garantizará la adecuada protección de los intereses de todos los grupos de intereses.

Asimismo, el ejercicio de la competencia pasa por la implementación de medios de control jurídico-empresariales que garanticen su cumplimiento acorde a las expectativas de los accionistas y del resto de grupos de interés. Esto conlleva a la importancia de que quienes dirigen la empresa justifiquen la naturaleza de sus decisiones de acuerdo a la naturaleza de este derecho. De igual modo, las prácticas de buen gobierno le imponen al Estado las obli-

gaciones de fomento del ejercicio de la libertad de competencia en el país y de combate a toda práctica que la limite y el abuso de posiciones dominantes y monopólicas.

f. Libertad de contratación (art. 62º)

De acuerdo al marco constitucional económico, la libertad de contratación garantiza la suscripción válida de contratos conforme a las normas vigentes. Esta garantía comprende su inmodificabilidad por leyes u otras disposiciones de cualquier tipo y su solución en la vía arbitral o judicial. El Tribunal Constitucional adopta el criterio de considerarlo como la autodeterminación para decidir la celebración de contrato, la elección de sus suscriptores y la adopción de la “materia objeto de regulación contractual” (STC N.º 0008- 2003-AI/TC, 26.b).

El buen gobierno corporativo de acuerdo a la pauta de la libertad de contratación plantea una serie de prácticas interesantes. La primera de ellas consiste en la relevancia de su uso para la materialización de su actividad empresarial con lo cual una práctica inadecuada será el no uso de contratos porque perjudicaría o limitaría el desarrollo de su actividad y, por ende, perjudicará los intereses de los stockholders y stakeholders. Segundo, si en base a este derecho empresarial se plantea como la elección de los contratos, entonces las buenas prácticas estarán dirigidas a implementar los mecanismos de selección de modelos de contratación que mejor convengan a los intereses de la empresa, que servirán para fomentar el desarrollo de la actividad empresarial y su sostenibilidad en el tiempo.

Asimismo, como tercer punto, si el marco constitucional garantiza la suscripción de contratos de acuerdo a la legislación vigente, entonces una correcta práctica corporativa será el uso de aquellos medios tendentes a pro-

hibir la suscripción de contratos ajenos a la legislación vigente. Por último, si se prescribe que las controversias surgidas en la práctica contractual sean resueltas sea en la vía arbitral o judicial, entonces, en el marco de buenas prácticas, resulta sumamente importante escoger la vía jurisdiccional.

Mención aparte merecen el estudio de los Contratos Ley. Son mecanismos generadores de garantías y otorgamiento de seguridades legales; y son inmodificables legislativamente. Las pautas de gobernanza societaria promueven que su proceso de selección y otorgamiento sean hechos acordes a los intereses de la empresa y de sus integrantes con lo cual cualquier acto de corrupción que se cometa perjudica los intereses de sus stakeholders.

g. Igualdad de trato entre la inversión extranjera y nacional (Art. 63º)

El régimen constitucional económico plantea un régimen de igualdad de condiciones entre la inversión extranjera o nacional. Según Bjorklund, citado por Santistevan de Noriega y Loredó Romero⁴³, la garantía de tratamiento tiene como fin “neutralizar” cualquier medida proteccionista de parte del Estado a favor de los inversores y productores nacionales.}

Si bien en este punto, la obligación corresponde de cumplir al Estado a favor del inversionista extranjero, lo cierto es que, también, plantea el deber estatal de no perjudicar la inversión nacional.

Por ende, las buenas prácticas de gobierno empresarial en una empresa conformada por inversionistas extranjeros, o en su mayoría,

deben enfocarse a la prevención y/o al combate de todo acto de obtener beneficio económico o legal a su favor o en perjuicio de aquellas organizaciones empresariales que cuentan con inversionistas nacionales o están conformadas en su mayoría por estos. De igual forma, las empresas con capitales nacionales deben tener como práctica la prohibición de exigir al Estado o recibir de este beneficios legales o económicos que incumplan con el criterio de igualdad de trato. De igual forma, el Estado debe implementar mecanismos legales que prevengan o prohíban que se promulgue cualquier beneficio perjudicial tanto para las inversiones nacionales o extranjeras.

h. Protección al consumidor (art. 65º)

El marco constitucional económico promueve la defensa del interés de los consumidores y usuarios por medio de la garantía del derecho a la información sobre los bienes y servicios que se encuentran a su disposición en el mercado y en especial aquellos vinculados a los servicios de la salud y a la seguridad. El Tribunal Constitucional establece que el Estado tiene las funciones de “a) Reconoce y efectiviza un conjunto de garantías para garantizar el goce de las libertades económicas, los derechos laborales y el derecho de propiedad de los agentes económicos; b) Defiende el interés de los consumidores y usuario como consecuencia de las relaciones asimétricas con el poder fáctico de las empresas proveedoras” (STC No 0018-2003-AI/TC, 2).

Desde la perspectiva de la gobernanza empresarial, la defensa de los intereses de los consumidores y usuarios también constituye un fin a alcanzar en la empresa. Conforman

43 Santistevan de Noriega, J. y Loredó Romero, A. (2015). Artículo 63 Igualdad de trato entre la inversión extranjera y nacional. Solución de controversias en Gutiérrez, W. (Director), “La Constitución comentada. Análisis artículo por artículo: obra colectiva escrita por 166 destacados juristas del país”, Editorial Gaceta Jurídica, Lima, Tomo II, Lima, págs. 415-428, pág. 416.

parte de los grupos de interés en base a los cuales los órganos de gobierno adoptan sus decisiones. Como parte de sus buenas prácticas y en concordancia con esta norma constitucional, los órganos de administración deben “balancear” los intereses de los inversores y de los demás grupos de interés como es de los consumidores. Como consecuencia, ellos serán proclives a ejercer sus libertades económicas (información y elección) en todos los sectores empresariales.

El Estado también tiene buenas prácticas que cumplir en favor de la defensa del interés de los consumidores y usuarios. Estas prácticas consistirán en el deber de garantizar la información sobre los bienes y servicios en especial aquellos relacionados a la salud y la seguridad de la población.

6. Conclusiones

- En el presente trabajo hemos desarrollado la noción y aporte de la autorregulación en la práctica del gobierno corporativo y hemos referenciado el caso peruano. Uno de los puntos más resaltantes es la evolución que ha experimentado la naturaleza de las normas autorregulatorias. De pasar de un tipo de autorregulación pura donde el Estado no interviene en la creación y cumplimiento obligatorio de normas de gobernanza empresarial; a otra de tipo condicional donde convergen la legislación y las normas autorregulatorias a modo de desarrollo o complemento.

- Esta convergencia de normas de diferente naturaleza es muestra de la existencia de las normas de hard law y del soft law. Ambos tipos de normas hacen posible la práctica del gobierno corporativo en la empresa y promueven la protección eficiente de los intereses tanto del inversionista como del resto grupos de interés. De igual modo las buenas prácticas de gobierno siempre han tendido a

la discusión acerca del fin que deben alcanzar: protección de los intereses de los propietarios de la empresa (stockholders) o de aquellos que no lo son, pero tienen interés en ella (stakeholders).

- De un estudio hecho en el ámbito societario, con alcances en el caso de mercados de valores y financiero, y constitucional; hemos encontrado que las prácticas de buen gobierno corporativo buscan la protección de los intereses de los grupos de interés (stakeholder value). Las referencias a prácticas como la implementación de la figura del director independiente, la protección de los intereses de los accionistas minoritarios, la protección de los intereses de los derechos del consumidor y usuario, entre otros son muestra que las buenas prácticas privilegian la inclusión y resguardo de todos aquellos ligados a la empresa de forma directa o indirecta.

- La noción de economía social de mercado merece ser estudiada como marco para el desarrollo de la actividad empresarial y, además, de aquellas prácticas de gobierno. Consideramos que su inclusión como parte del régimen constitucional económico de la Carta Magna de 1993 privilegia la búsqueda del equilibrio entre lo económico y lo social con lo cual se prioriza la atención del aspecto de lo social. Se incluye la noción de “sociedad”, los “intereses sociales” y el “bien común”. Con ello no cabe duda que el marco constitucional genera las bases legales de que las buenas prácticas empresariales deben propender al resguardo de los grupos de interés.

* * * *

El rol de la autorregulación en el gobierno corporativo: aspectos jurídicos societarios y constitucionales en el marco legal peruano

7. Bibliografía

Doctrina y documentos de recomendación

- Arroyo Jiménez, L. (2015). "Autorregulación y sanciones", Thomson Reuters Aranzadi, Madrid.
- Black, J. (2001). 'Decentring Regulation: Understanding the Role of Regulation and Self Regulation in a "Post-Regulatory" World', 54 Current Legal Problems, Volume 54, Issue 1, 103-146.
- Blume, E. (2012). "La Constitución Económica y el Derecho de la Competencia" en '20 Mejores artículos de derecho de la competencia', Themis, pp. 1-12.
- Cheffins, B. (2012). "The History of Corporate Governance", ECGI Working Paper Series in Law, pp. 1-32.
- Darnacullea, M. (2005). "Autorregulación y derecho público: La autorregulación regulada", Marcial Pons, Barcelona.
- De Trazegnies, F. (1995). Proyecto de Informe del Dr. Fernando de Trazegnies para la Vista Oral del 21 de julio de 1995 en Didi de Arteta (1995). "La administración en las sociedades anónimas: aspectos jurídicos de un debate judicial", Didi de Arteta, Lima, pp. 245-264.
- Congreso Constituyente Democrático (1998). Debate Constitucional – 1993. Diario de los Debates, Congreso de la República, Lima.
- Embid, JM. (2017). El significado de la tipología societaria en el derecho de sociedades contemporáneo en Embid Irujo, JM.; Navarro Matamoros, L. y Oviedo Albán, J. (Direct.) (2017). "La tipología de las sociedades comerciales", Ibañez y Centro de Estudios de Derecho Comparado, Bogotá, pp. 25-61.
- Embid, JM y Roque, D. (2004). "Sociedades Comerciales", Rubinzal – Culzoni Editores, Buenos Aires.
- Flores, P. (1998). "Nuevo derecho societario peruano", Cámara de Comercio de Lima, Lima.
- García Rubio, MP. (2012). Responsabilidad Social Empresarial y Autorregulación. Los Códigos de Conducta y las Fuentes del Derecho en Fernández-Albor, A. (Dir.) y Pérez Carrillo, E. (Coord.) (2012). "Empresa socialmente responsable y crecimiento sostenible: aspectos conceptuales, societarios y financieros", Editorial Thomson Reuters Aranzadi, Madrid, pp. 59-98.
- Gutiérrez, W. (2015). Artículo 58. Constitución económica, iniciativa privada y economía social en Gutiérrez, W. (Director). "La Constitución Comentada. Análisis artículo por artículo: obra colectiva escrita por 166 destacados juristas del país", Editorial Gaceta Jurídica, Lima, Tomo II, Lima, pp. 285-299.
- Hopt, K. (2006). "Comparative Company Law", European Corporate Governance, Law Working Paper No 77, pp. 1161-1191.
- Kresalja, B. y Ochoa, C. (2012). "El régimen económico de la Constitución de 1993", Fondo Editorial de la PUCP, Lima.
- Montoya Chávez V. (2007). "Perfilando el constitucionalismo económico", Revista Economía y Derecho, pp. 53-73.
- Navarro Beltrán, E. (2018). "Libertad económica y su protección constitucional en Chile e Hispanoamérica: especial referencia al caso de Perú", Revista Derecho & Sociedad, pp. 265-282.
- Paz-Ares, C. y Águila-Real, J. (2003). "Un ensayo sobre la libertad de empresa" en los 'Estudios homenaje a Luis Diez Picazo, Tomo IV, Civitas, Madrid, pp. 5971-6040.
- Pérez Carrillo, E. (2009). "Gobierno corporativo y responsabilidad social de las empresas", Marcial Pons, Madrid.
- Reyes Villamizar, F. (2012). "Análisis Económico del Derecho Societario", Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Rubio Correa, M. (1999). "El Sistema Jurídico", Fondo Editorial de la PUCP, Octava Edición, Lima.
- Santiestevan de Noriega, J. y Loredó Romero, A. (2015). Artículo 63 Igualdad de trato entre la inversión extranjera y nacional. Solución de controversias en Gutiérrez, W. (Director), "La Constitución comentada. Análisis artículo por artículo: obra colectiva escrita por 166 destacados juristas del país", Editorial Gaceta Jurídica, Lima, Tomo II, Lima, pp. 415-428.
- Tabra, E. (2015). "Solidaridad y gobierno corporativo de la empresa", Editorial JM Bosch, Barcelona.
- Torres y Torres Lara, C. (1998). Diario de Debates, Tomo I, pág. 749.

Legislación

Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, Procapitales, Lima, 2013.

Código de Buen Gobierno Corporativo para las Empresas bajo el ámbito de FONAFE, Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), Lima, 2013.

Decreto Legislativo No 1031, Ley que promueve la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado.

Decreto Supremo No 176-2010-EF, Reglamento del Decreto Legislativo No 1031, Ley que promueve la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado.

Texto Único Ordenado de la Ley del Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones actualizado por Ley No 30478 del 29 de junio de 2016.

Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica (OECD). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, 2015, París.

Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica (OECD). Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE, 2004, París.

Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica (OECD). Principios de la OCDE para el Gobierno de las Sociedades, 1999, París.

Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos, Resolución SBS No 272-2017.

Designación de directores independientes de las Administradores de Fondos de Pensión. Resolución SBS. No 6422-2015.