

# LA CORPORATE GOVERNANCE EN EL SECTOR PÚBLICO: PRINCIPIOS, ELEMENTOS Y ENMARCACIÓN CONCEPTUAL

Maria da Conceição da Costa Marques, [conceicao.m@netcabo.pt](mailto:conceicao.m@netcabo.pt) / [marvalho@iscac.pt](mailto:marvalho@iscac.pt)  
Universidade de Coimbra

## RESUMEN

La *corporate governance* en la perspectiva de Estados Unidos tuvo una gran influencia en Europa, aunque no tuvo el efecto que se esperaba. La *corporate governance* sirve para asegurar que las empresas presentan mejor performance, mejor control y protección a los inversores.

Según el modelo anglosajón, los accionistas están lejos de la empresa, pero en los Estados Unidos las administraciones están dominadas por la gestión, y existe algún conflicto real entre el CEO (*Chief Executive Officer*) y el Presidente.

Ellos tienen mucho poder y dan pocas oportunidades a los accionistas para comunicarse con la Administración. La divulgación de la información es obviamente crítica, sobre todo cuando el modelo de gobierno entra en crisis, como en el 2002.

El problema puede resolverse con administraciones fuertes, con auditorías rigurosas, con una realineamiento de los financiadores y gestores interesados en evitar la manipulación.

Bajo varias perspectivas, el modelo europeo es un buen modelo porque la mayoría de las empresas tienen un grupo de accionistas que ejercen una influencia directa sobre el control de los negocios de las empresas, incluso habiendo algunos que no lo hagan.

A veces, se verifica un conflicto de intereses entre este "bloque" de accionistas y los restantes, especialmente en el pasado en ciertos países como Portugal. El desafío para las empresas en el continente europeo consiste en que las minorías ahora pueden invertir en cualquier lugar de la zona Euro, sin correr riesgos.

En Portugal, esta situación requiere nuevas estructuras y actitudes. Las empresas locales todavía no han cuantificado los costes de un pobre o mal gobierno.

El testigo de este éxito será la derivación del capital a mercados donde los inversores tienen confianza. Se debe encontrar un camino portugués.

En este estudio se pretenden presentar cómo los principios del *corporate governance* pueden aplicarse al sector público.

Palabras clave: *corporate governance*, sector público, *stakeholders*

## INTRODUCCIÓN

El *corporate governance* (gobierno corporativo) empezó a ser popular tardíamente, siendo bastante útil en la organización de procesos destinados a dirigir y alcanzar la "accountability"<sup>1</sup> dentro de una organización. Existe, no obstante, el peligro de que el término pueda ser utilizado de una manera inadecuada y, de este modo, obscurecer su significado.

El concepto *corporate governance* está, por tanto, relacionado con la "accountability", cuyas exigencias difieren según sea la naturaleza de la organización en causa. El término es útil para añadir un número de procesos destinados a asegurar la *accountability* dentro de las entidades públicas teniendo, en una fase inicial, su popularidad en el contexto del sector privado.

### 1. Encuadre conceptual

El *corporate governance* (el gobierno corporativo) es un concepto que se refiere al modo en cómo las empresas son dirigidas y controladas. Con esta expresión se pretende abarcar los asuntos relativos al poder de control y dirección de una empresa, así como a las diferentes formas y esferas de su ejercicio y los diversos intereses que, de alguna manera, están ligados a la vida de las sociedades comerciales.

Entre los instrumentos de fiscalización y control de gestión de las compañías pueden señalarse: un conjunto de deberes legales atribuidos a los administradores y accionistas controladores; la actuación independiente del consejo de administración y un sistema de información eficiente.

El gobierno corporativo añade valor, a pesar de que aisladamente no podría ser capaz de crearlo. Esto pasa apenas cuando junto con un buen gobierno corporativo se posee también un negocio de calidad,

---

<sup>1</sup> "Accountability" significa responsabilidad por la gestión.

lucrativo y bien administrado. En este caso, el buen gobierno permitirá un mejor desempeño, en beneficio de todos los accionistas y de las demás partes interesadas (*stakeholders*).

En los últimos años, en varios países, la cuestión del gobierno corporativo ha sido fortalecida por iniciativas institucionales relevantes. En Portugal, la Comisión del Mercado de Valores Mobiliarios (CMVM) emitió las “Recomendaciones sobre el Gobierno de las Sociedades Cotizadas en Bolsa”, cuya versión original, datada en 1999, la cual está acompañada por una recomendación en el sentido de su divulgación y cumplimiento. Dos años más tarde, el Reglamento n.º 07/2001 de la CMVM obligó a las sociedades emisoras de acciones admitidas a la negociación en mercado reglamentado, a la divulgación anual de información sobre diversos aspectos ligados al gobierno societario. De la información que se presenta en este ámbito, sobresale la que se refiere al cumplimiento de las recomendaciones actuales o a su no cumplimiento y respectiva fundamentación.

En el 2003, a pesar de haberse mantenido las líneas fundamentales del Reglamento n.º 7/2001, éste volvió a ser actualizado, de manera que el informe anual del gobierno de las sociedades se volvió más complejo. Paralelamente a la evolución de las recomendaciones, es de alabar que éstas hayan conocido un grado creciente de cumplimiento por parte de las sociedades portuguesas.

El objetivo de estas recomendaciones es que sean entendidas como recomendaciones de y para el mercado. Así, el documento continúa abierto a apreciaciones y sugerencias y, como tal, sujeto a revisiones y atrasos.

La versión actual de las recomendaciones de la CMVM data de Noviembre del 2003 y en ella se incluyen aspectos como la divulgación de la información, el ejercicio del derecho al voto y representación de accionistas, reglas societarias, órgano de administración e inversores internacionales.

### **1.1 ¿Qué es el *Corporate Governance*?**

De modo bastante general, el *corporate governance* puede ser descrito como los mecanismos o principios que gobiernan el proceso decisivo dentro de una empresa. *Corporate governance* es un conjunto de reglas que tienen como objetivo minimizar los problemas de agencia.

El objetivo central de los sistemas de *corporate governance* no es el de invertir en la autonomía de las organizaciones si no, al contrario, pretende equilibrar la competitividad y productividad de la empresa con una gestión responsable y transparente de la misma.

La aplicación sistemática de las iniciativas legislativas, reglamentares y de auto-regulación generaron una cultura de transparencia en los negocios y de gestión en las sociedades, cuyos resultados se traducen en la captación de nuevos y mejores recursos humanos y financieros. Al mismo tiempo hubo una mejoría de sus condiciones, para enfrentar con mayor éxito los mercados internacionales,

motivando el consumo de bienes y servicios, constituyéndose en una excelente carta de presentación ante los órganos de vigilancia y control.

## 1.2 Concepto

*Corporate governance* es un término que nace recientemente, aunque las bases de este concepto se encuentren en los anales de la economía, de la política y del derecho, provenientes de siglos atrás. La importancia del tema es reconocida mundialmente, pero la terminología y las herramientas analíticas están todavía a emerger, continúan evolucionando y se prepararon para auto superarse día tras día.

Así, para este concepto, encontramos definiciones como las siguientes (Confecamaras, 2002):

1. *Universidad de Maryland (USM)*: la facultad de compartir la responsabilidad de la administración y la toma de decisiones importantes de una empresa frente a la potencialidad de sus recursos humanos, la investigación, la misión, y el presupuesto.
2. *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)*: *corporate governance* es el sistema por el cual las sociedades del sector público y privado son dirigidas y controladas. La estructura del *corporate governance* especifica la distribución de los derechos y de las responsabilidades entre los diversos actores de la empresa, como por ejemplo, el Consejo de Administración, el Presidente y los Directores, accionistas y otros terceros proveedores de recursos.
3. *University of New South Wales School of Economics*: la definición más restringida se refiere a la forma mediante la cual una empresa protege los intereses de los accionistas y de otros deudores. Los principios enfatizan la protección de los accionistas minoritarios, puesto que los accionistas normalmente no necesitan protección. En sentido más amplio, nos referimos a la responsabilidad de la gerencia, incluyendo directores (administradores y miembros de las juntas directivas), ante los accionistas y ante los deudores.
4. *Corporate Governance Project*: el *corporate governance* es un sistema interno de una empresa mediante el cual se establecen directrices que deben regir su ejercicio. El *corporate governance* busca la transparencia, la objetividad y la equidad en el trato de socios y accionistas de una sociedad, la gestión de su directoría, y la responsabilidad frente a terceros proveedores de recursos. El *corporate governance* responde a la voluntad autónoma de la persona jurídica, de establecer estos principios para ser más competitiva y dar garantías a todos los grupos de interés.

### 1.3 Principios

El concepto de *corporate governance* fue desarrollándose a través de diferentes vías y uno de los principales promotores del tema fue la OCDE que construyó los principios, permitiendo que se establecieran sus pilares fundamentales:

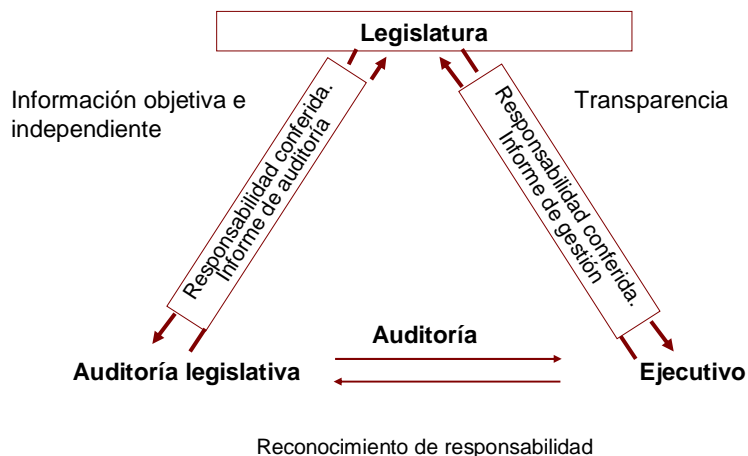
- Los derechos de los accionistas.
- El trato equitativo de los accionistas.
- El papel de terceros proveedores de recursos.
- Acceso y transparencia de la información.
- La responsabilidad de la directoría y del consejo de administración.

Los principios de la OCDE se convierten en punto de referencia para que las empresas y países desenvuelvan sus propios principios, obedeciendo a sus particularidades y necesidades. Hoy en día, la evolución de principios es tan amplia que abarca otros temas, como los métodos alternativos de solución de conflictos, la responsabilidad social de la empresa, las políticas de “e-governance” y el medio ambiente de las empresas, etc.

### 2. El *Corporate Governance* en el Sector Público

Antes de centrar nuestra atención en el *corporate governance* aplicable al sector público, contemplemos la estructura fundamental de la *accountability* para las entidades de este sector:

Fig I - Modelo del proceso global de responsabilidad en el sector público



Fuente: Adaptado de *International Federation of Accountants* (2000)

La Figura 1 muestra la separación de las funciones ejecutivas y legislativas del gobierno, ya que el Parlamento (legislatura) tiene autoridad para financiar la adquisición y el uso de los recursos de todo el sector público, siendo el gobierno electo (ejecutivo) responsable por los recursos específicos, planeamiento, dirección y control de las operaciones de este sector. La legislatura posee el derecho y la responsabilidad de mantener al gobierno responsable por la gestión y las actividades. Una de las vías para viabilizar esta responsabilidad, es a través de auditorías e informes elaborados por el auditor legislativo (Revisores Oficiales de Cuentas o empresas de auditoría).

Así, uno de los elementos del gobierno en el sector público está relacionado con el gobierno público e incluye sistemas de *accountability*, ministros y Parlamento. Los núcleos de misión, visión y los objetivos de las agencias públicas son también ajustados frecuentemente a este nivel.

Es justo decir que muchas agencias ya utilizan algunos conceptos de los *corporate governance*. Estos incluyen la planificación del negocio la estrategia, comités de auditoría, control de estructuras, incluyendo la gestión de riesgo, evaluación y monitorización del desempeño (incluyendo evaluación y revisión).

La Figura 2 presenta la percepción del *corporate governance* diagramáticamente e ilustra la relación existente entre todos los elementos del gobierno y, así, la necesidad de integrarlos eficazmente para conseguir un buen gobierno. Indica, también, la dificultad de equilibrar todos estos elementos en algún punto del tiempo, y en todo momento, y proveer el “mix” apropiado de conformidad y performance.

Fig II – Elementos del gobierno de las entidades públicas



Existen otras maneras de representar el *corporate governance* en el sector público. De nuevo estas reflejan la complejidad del cuadro conceptual de gobierno y la diversidad de las aproximaciones hechas por las entidades del sector público. El *corporate governance* en el sector privado y público presenta las siguientes dimensiones (Barret, 2003):

Misión Gobierno	Planeamiento del Negocio
Gobierno de pose	Múltiplos propietarios y múltiples agencias y constituyentes.
Gobierno estructural	Consejos demasiado cansados.
Gobierno estratégica	Planos corporativos y de negocios.
Gobierno del performance	Incluyendo gestión de riesgo organizacional, individual, financiera y legal.
Gobierno de la concordancia	Incluyendo conformidad, diligencia, riesgo de gestión financiera y legal.
Gobierno de la toma de decisión	Incluyendo relaciones internas y externas, gestión y comunicación.
Gobierno de la responsabilidad	Propietarios y accionistas así como <i>stakeholders</i> .
Realce del valor-capital	Incluyendo sustentabilidad a largo plazo del capital corporativo, así como “triple bottom line” (balance final triple) énfasis en el capital financiero, ambiental y social.

De cualquier manera el modo cómo esta estructura es usada, el buen *corporate governance* en los sectores público y privado requiere:

- Una clara identificación y articulación de las definiciones de responsabilidad;
- Una comprensión real de las relaciones existentes entre los *stakeholders* (partes interesadas) de la organización y otros intereses para controlar sus recursos y dividir resultados;
- Sostenimiento de la gestión, particularmente del nivel superior.

Las auditorías demuestran que es necesario más trabajo en el sector público para presentar los elementos del *corporate governance* en este sector de modo significativo, de manera que las personas de la organización puedan comprender y aceptar su finalidad y cómo los varios elementos se combinan para alcanzar el performance organizativo y la descarga de las esperadas obligaciones de *accountability* (Barret, 2003).

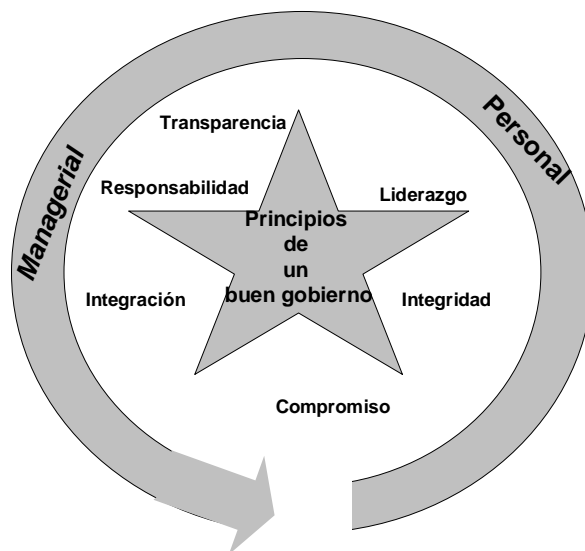
### 3. El papel del *Corporate Governance* en el Sector Público

En los estados democráticos existen tres órganos de decisión altamente importantes: el ejecutivo, el legislativo y el judicial. Sobre el poder de los dos primeros ya hemos hablado en este trabajo; sobre el último hemos de decir que en materia de gobierno público el Tribunal de Cuentas posee un papel importante. Se trata de una institución independiente, que controla el poder ejecutivo. En algunos países el poder del Tribunal de Cuentas está más restringido que en otros. De cualquier modo, como

resultado de los grandes escándalos en Estados Unidos, los gobiernos están imponiendo reglas que claramente separen el poder ejecutivo de las funciones de auditoría. Es esta un área en la que el *corporate governance* aprendió directamente del *public governance*, pero sólo tras elevados costes (Frey, 2003: 21; Kaplan, 2003).

Los pasos fundamentales para lograr un gobierno corporativo efectivo, según el Australian National Audit Office (ANAO) y de acuerdo con la bibliografía existente sobre el tema (Barret, 2003), son seis, los cuales deben ser seguidos y aplicados por las entidades públicas para conseguir las mejores prácticas de *corporate governance* (Figura III). Tres de estos elementos – liderazgo, integridad y compromiso – nos remiten a las cualidades personales de todos dentro de la organización. Los otros tres elementos – responsabilidad, integración y transparencia – son principalmente el producto de las estrategias, sistemas, políticas y procesos establecidos (Díaz Zurro, 2001: 22).

Fig III – Principios de un buen gobierno en las entidades del sector público



**Liderazgo** – El gobierno del sector público requiere liderazgo desde el gobierno y /o del órgano ejecutivo de la organización. Un cuadro efectivo requiere una clara identificación y articulación de la responsabilidad, así como la comprensión real y la apreciación de las diferentes relaciones entre los “stakeholder’s” de la organización y aquellos que son responsables por la gestión de los recursos y la obtención de los resultados deseados (*outcomes*). En el sector público, es necesaria una lúcida y transparente comunicación con el Ministro y es fundamental que se establezcan las prioridades gubernamentales de manera clara.

**Compromiso** – El buen gobierno es mucho más que poner a funcionar las estructuras, es luchar para obtener buenos resultados y no es un fin en sí misma. Las mejores prácticas de gobierno público

requieren un fuerte compromiso de todos los participantes, para que aumenten todos<sup>2</sup> los elementos del *corporate governance*.

Esto exige una buena orientación de las personas, que supone una mejor comunicación; un abordaje sistemático en la gestión de la organización; un gran énfasis en los valores de la entidad y una conducta ética; gestión del riesgo; relación con los ciudadanos y los clientes y prestación de servicios de calidad.

**Integridad** – La integridad tiene que ver con la honestidad y la objetividad, así como con los altos valores sobre la propiedad y probidad en la administración de fondos públicos y gestión de los negocios de la entidad. Es independiente de la eficacia del control establecido y de los padrones personales y del profesionalismo de los individuos dentro de la organización. La integridad se ve reflejada en las prácticas y los procesos de toma de decisión y en la calidad y credibilidad del parecer de performance.

**Responsabilidad (*accountability*)** – Los principios del *corporate governance* requieren de todos los que están involucrados, que identifiquen y articulen sus responsabilidades y sus relaciones; consideren quién es responsable y por qué, ante quién, y cuándo; el reconocimiento de la relación existente entre los “stakeholders” y aquellos a quien confían la gestión de los recursos; y que presenten resultados.

Requiere también una comprensión clara y una apreciación de los papeles y responsabilidades de los participantes en el cuadro del gobierno, donde los Ministros, la Administración de la entidad y el CEO son componentes clave de una responsabilidad saludable. Alejarse de estos requisitos impide a la organización conseguir sus objetivos.

**Transparencia**– La abertura, o la equivalente transparencia, consiste en providenciar a los “stakeholders” la confianza en el proceso de toma de decisiones y en las acciones de gestión de las entidades públicas durante su actividad. Siendo abierta, a través de significativos encuentros con los “stakeholders”, con comunicaciones completas e información segura y transparente, las acciones se hacen a tiempo y son más efectivas. La transparencia también es esencial para ayudar a asegurar que los cuerpos dirigentes son verdaderamente responsables, y eso es para que haya un buen gobierno.

La International Federation of Accountants (IFAC) (Study 13, 2000) destaca que “la transparencia es más que estructuras o procesos. También es una actitud y una creencia entre las personas clave que intervienen, políticos, funcionarios públicos y otros “stakeholders”, ante quienes se ha de presentar la información, sin ser retenida por cualquier entidad particular– es un recurso público, así como el dinero público o los activos”.

---

<sup>2</sup> El subrayado es de Barret, 2003.



**Integración** – El desafío real no es simplemente definir los varios elementos de un efectivo *corporate governance*, sino garantizar que ellos están holísticamente integrados dentro de un abordaje de la organización, por sus funcionarios y bien comprendido y aplicado dentro de las entidades. Si estuviese correctamente ejecutado, el *corporate governance* puede ayudar a la integración del cuadro de gestión estratégica, necesario para obtener los padrones de performance de *output* y *outcome* requeridos para conseguir sus metas y objetivos.

Butler (1999) defiende que en las entidades públicas la aplicación práctica del *corporate governance* supone los siguientes aspectos:

- Separación de los papeles de Presidente y de Director Ejecutivo;
- Un consejo que tenga la mayoría de directores no-ejecutivos;
- Creación de un comité de auditoría con miembros no-ejecutivos;
- Protección de la independencia de los auditores externos;
- Manutención de padrones de informes financieros;
- Adopción de códigos de ética de la organización;
- Instrucciones para la conducta de los directores, que particularmente prevean la inexistencia de conflictos y divulguen los beneficios;
- Identificación de los riesgos y gestión de riesgo.

Si la gestión estuviese relacionada con un proceso de negocio, el gobierno se pronunciará respecto a su correcto desarrollo. El proceso de *corporate governance* puede ser pensado en base a cuatro actividades principales:

- *Acción ejecutiva* – participación en decisiones ejecutivas cruciales;
- *Dirección*– Formulación de la dirección estratégica para el futuro de la organización a largo plazo;
- *Supervisión* – Control y vigilancia de la performance de la gerencia;
- *Accountability* – Reconocimiento de las responsabilidades a aquellos que legítimamente cuidan de la responsabilidad.

En la bibliografía inglesa el tema *corporate governance* se usa, por ejemplo, para preparar un código de buenas prácticas para las autoridades gubernamentales. El término ahora es mucho más popular y en su defensa surge la filosofía asociada a él:

“There is no one system of governance, in the same way as there is no one model of public administration. Nevertheless, there are likely to be some fundamental aspects that underpin a strong governance framework.”

En este estudio de 2000 (Estudio 13), designado *Corporate Governance in the Public Sector: La Governing Body Perspective*, la International Federation of Accountants (IFAC) refiere que:

“The public sector is complex, and public sector entities do not operate within a common legislative framework or have a standard organisational shape or size. It is important, therefore, to recognise the diversity of the public sector and the different models of governance that apply in different countries and in the different sectors, each of which has unique features that require special attention and impose different sets of accountabilities.” (IFAC, Study 13, p. 2).

Claramente, el sector público tiene responsabilidades y “accountabilities” ante numerosos y los más variados *stakeholders* y las más diversas exigencias sobre apertura y transparencia. Por el contrario, el sector privado tiene que ser competitivo y entregar buenos resultados regularmente. La tabla siguiente destaca algunas de las principales diferencias en las estructuras típicas del *corporate governance* en los sectores público y privado:

	<b>Sector Público</b>	<b>Sector Privado</b>
“Accountability”	CEO	Consejo
Miembros del Consejo	Principalmente ejecutivo	Principalmente no ejecutivo
CEO and chairman	Uno y sólo uno	Separados
Tipo de Consejo	A veces compuesto	Unitario

Fuente: CPA Australia (2002)

Independientemente de la estructura, el buen *corporate governance* requiere el acuerdo entre las partes clave de la organización sobre los objetivos a largo plazo [por ejemplo el Consejo de Gestión (incluyendo el CEO) o el CEO y la gestión (incluyendo el Consejo)] (CPA Australia, 2002).

## **Conclusiones**

En este trabajo hemos hablado sobre la reciente globalización del *corporate governance* y de su significativo desarrollo, visto desde una perspectiva de gestión.

Los ciudadanos esperan un buen *corporate governance* de sus autoridades gubernamentales, por eso, la sociedad pide cada vez más que las autoridades gubernamentales presenten cuentas. El gobierno no sólo es responsable ante el Parlamento, también ante otros, principalmente la sociedad. Esta situación es causa de todas las vertientes del progreso de la sociedad, tales como, el aumento del nivel de educación de las personas, acompañado por un aumento de la emancipación, de los progresos verificados en el campo de las tecnologías de la información, y la influencia de los medios de comunicación.

Es importante que un gestor del sector público sepa controlar los riesgos asociados a su posición en la administración pública, por lo que un análisis gubernamental se presenta como una herramienta útil para llegar a alcanzar eso. Este trabajo discute la manera cómo ese análisis puede ser realizado.

Por último, un *corporate governance* eficaz debe ser apoyado por toda la organización, desde el CEO al Consejo, a través del “staff”. Por otro lado, el cuadro conceptual del *corporate governance* de la organización debe ser claramente entendido y comprendido por todos.

## Bibliografía

- ANAO Audit Report No 18 2001-2002, Performance Information in Portfolio Budget Statements. Canberra.
- Audit Office, 2003. Public Sector Governance and the Individual Officer. Paper No. 1 Better Practice Guide. Australia.
- Audit Office, 2003. Monitoring Board Performance Guidance Paper No. 5. Better Practice Guide. Australia.
- Australian National Audit Office, 1997. Control Structures in the Commonwealth Public Sector - Controlling Performance and Outcomes: A Better Practice Guide To Effective Control. Canberra, December.
- Baker, C. Richard and Owsen, Dwight M., 2002. Increasing the Role of Auditing in Corporate Governance. Critical Perspectives on Accounting Conference, 2002. Baruch College, New York (published in Critical Perspectives on Accounting, Volume 13, N° 5-6, October-December 2002, pp. 783-795).
- Barret, Pat, 2003. Achieving Better Practice Corporate Governance in the Public Sector. AM Auditor General for Australia. www.....
- Borges, António, 2002. António Borges on Corporate Governance. *EBF LIVE*. [www.ebfonline.com](http://www.ebfonline.com)
- Broadbent, Jane and Laughlin, Richard, 2003. Control and legitimization in government accountability processes: the private finance initiative in the UK. Critical Perspectives on Accounting, Volume 14, N°s 1-2, January 2003, pp. 23-48.
- Butler, Brendan, 1999. Corporate Governance in the Public Sector. 4<sup>th</sup> Annual Public Sector Symposium – Queensland, Australia, June. [www.cmc.qld.gov.au/library](http://www.cmc.qld.gov.au/library).
- Confecamaras (2002). Corporate Governance. [www.cipe.org](http://www.cipe.org)
- CPA Australia, 2002. Inquiry into Corporate Governance in the Victorian Public Sector. [www.cpaaustralia.com.au](http://www.cpaaustralia.com.au)
- International Federation of Accountants – IFAC, 2001. Study 13 - Corporate Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective. August, p. 2.
- International Federation of Accountants – IFAC, 2001. Study 13 - Corporate Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective. August, p. 5.
- International Federation of Accountants – IFAC, 2001. Study 13 - Corporate Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective. August, p. 8.
- Monks, Robert A.G., 2001. Redesigning Corporate Governance Structures and Systems for the Twenty First Century. Corporate Governance, Volume 9, N° 3, July 2001.
- The Netherlands Ministry of Finance – Government Audit Policy Directorate [DAR], 2000. Government Governance – Corporate Governance in the Public Sector, Why and How?. Paper presented on the 9<sup>th</sup> FEE (Federation des Experts Comptables Européennes) Public Sector Conference, 2-4 November 2000.
- Zaman, Mahabub, 2002. Globalisation of Corporate Governance: An Alternative Framework for Conceptualising Innovation and Effects. Critical Perspectives on Accounting Conference. Baruch College. New York City.

