

**SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD Y  
FISCALIZACION  
MESA REDONDA SOBRE GOBIERNO CORPORATIVO  
EXPERIENCIAS Y FUTURO EN MEXICO**

**Preparó: Ernesto Vega Velasco  
17 de febrero de 2015**

**Primero que nada mi felicitación a la UNAM, a su Rector Dr. José Narro Robles, al Coordinador del Seminario Alfredo Adam y al Secretario Técnico Jorge Barajas, por esta iniciativa. Soy un convencido de que sólo veremos los frutos deseados sobre el tema Gobierno Corporativo, si sus bondades se dan a conocer desde el aula y se propicia el debate académico para cambiar en lo posible la actual cultura de manejo de negocios.**

**Ya hemos escuchado los aspectos técnicos referentes al Gobierno Corporativo de las empresas y en esta intervención me gustaría hacer énfasis en algunos puntos:**

- I. El Código de Mejores Prácticas Corporativas del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) fue emitido en el año de 1999, (todavía el siglo pasado) y por tanto tiene 15 años de vigencia con una adecuación en el 2006 y la última en 2010. Del mismo destaco “Las recomendaciones son de aplicación voluntaria y cada sociedad definirá, de acuerdo a sus necesidades, el paso y medida de su implementación”.**

El comentario anterior me lleva a concluir que un volumen importante de empresas en nuestro país tiene un “paso y medida, lento” o sea, no han sentido la necesidad de adecuarse a las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo.

Por otra parte, donde se ha visto mejor implementación de estas prácticas, es en las sociedades registradas en la Bolsa de Valores, ya que ellas están reguladas por la Ley del Mercado de Valores, pero en el universo de nuestro país, éstas representan un número demasiado reducido.

- II. Muchos consideran que se cumple con las normas de Gobierno Corporativo si forman en su sociedad un Consejo de Administración y se olvidan que los conceptos de la Ley del Mercado de Valores y el Código de Mejores Prácticas Corporativas del CCE indican que “El Gobierno de las empresas está a cargo de un Consejo de Administración y una Dirección General”.
  
- III. El Consejo se apoya en sus Comités especializados y la Dirección en su organización. No se nos debe olvidar que el Consejo es un apoyo fundamental de la función directiva y no un operador de las áreas de especialización.

Para apoyar al Consejo, los Comités tienen una serie de responsabilidades que pudiéramos resumir en:

- a) Seguimiento de los acuerdos de las Asambleas de Accionistas y del Consejo de Administración.

- b) Estudiar y opinar sobre la visión estratégica de la sociedad y los lineamientos para su implementación.**
- c) Evaluación de los servicios de auditoría tanto externa como interna.**
- d) Evaluación de las políticas y criterios para la elaboración de información financiera.**
- e) Verificar la observancia de los mecanismos de control interno y evaluar su efectividad.**
- f) Evaluación de las políticas para operaciones con personas relacionadas.**
- g) Seguimiento a la difusión y cumplimiento del Código de Ética y los mecanismos de revelación de hechos indebidos y de protección a los informantes.**
- h) Evaluación y seguimiento del análisis de riesgos y de los procesos establecidos para su mitigación.**
- i) Revisión de los procesos de evaluación de los funcionarios de alto nivel y de los planes formales de sucesión.**
- j) Verificar el cumplimiento de las regulaciones aplicables a la sociedad.**

Todos estos apoyos deben encausarse sobre el principio de dar certidumbre y confianza a terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

En un documento de estudio publicado por el IPADE se dice: "Las reglas o reglamentos no son los que hacen un Gobierno Corporativo eficiente, es la manera en que la gente preparada trabaja en conjunto para cumplir los fines para los que se formó".

IV. Los aspectos más delicados que en la práctica he detectado para la implementación de un Gobierno Corporativo al nivel que pretende la OCDE son:

- a) Por la cultura muy familiar de un buen número de sociedades la inclusión de Consejeros Independientes cuesta trabajo asimilar.
- b) La evaluación y compensación a los Consejeros es muy pobre. Muchas sociedades consideran que la amistad es el eje para formar un Consejo de Administración y su compensación se acota en la asistencia a las juntas programadas, sin considerar que las responsabilidades se mantienen desde el nombramiento hasta su sustitución por parte de la Asamblea.
- c) En muchas sociedades no se tiene un conocimiento profundo de los riesgos a que se está sujeta, ni los procesos de control establecidos para mitigarlos.

- d) La revelación responsable de información que de certidumbre y confianza a cualquier tercero interesado en el desempeño de la sociedad, en ocasiones tiene limitaciones por motivos de “seguridad” o de un posible aprovechamiento de la competencia.
  
- e) La implantación de un código de ética que defina muy bien la prevención de operaciones ilícitas, el cómo y cuándo se debe actuar con partes relacionadas, el conflicto de interés, la revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes; todo ello observado desde los más altos niveles de la organización y transmitido a todos los que la forman, para así considerarlo como parte de la cultura de la sociedad.
  
- f) Por último, pero no por eso menos importante, me referiré a la evaluación que debe hacerse del primer nivel de la organización, las fórmulas de su compensación y la seguridad de que se cuente con un proceso de desarrollo de ejecutivos que garantice un plan efectivo de sucesión.

Tengamos en cuenta que la responsabilidad fiduciaria del Consejo de Administración consiste en actuar de buena fe, con diligencia y cuidados debidos, siempre con el reconocimiento de la existencia de terceros interesados en la sociedad y un trato igualitario a todos los accionistas.