



COMENTARIOS AL PROYECTO DE LA NUEVA LEY ORGÁNICA DE PETROLEOS MEXICANOS.

CAPÍTULO IV GOBIERNO CORPORATIVO.

Agradezco a los Coordinadores Parlamentarios integrantes de la Junta de Coordinación Política de la Cámara de Senadores del H. Congreso de la Unión, su invitación a participar como ponente en este Foro sobre la Reforma Energética, con el tema la "Organización y Administración de Petróleos Mexicanos".

En mi presentación me referiré al Capítulo IV del Proyecto de la nueva Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos, que trata sobre el Gobierno Corporativo de la paraestatal, por ser mi área de especialidad y en la que considero puedo hacer una mayor aportación en este proceso tan importante para el futuro de PEMEX y de nuestro país.

De esta manera, iniciaré precisando algunas ideas sobre el concepto de Gobierno Corporativo.

1. Introducción al tema de Gobierno Corporativo.

El origen del gobierno corporativo de las organizaciones es tan remoto como lo es la tendencia del hombre a asociarse para llevar a cabo algún negocio o aventura conjunta y la necesidad de definir la forma como se va a dirigir y controlar la asociación, con objeto de que los intereses de los socios sean protegidos y sus derechos respetados.

Desde entonces se contempló el derecho de los socios para establecer los principios del gobierno de su empresa y la formación de un órgano que los representase en la vigilancia del desempeño de los administradores.



Esto hizo, que la labor de dirigir y controlar a la administración, la hayan delegado a un Consejo de Administración. Con el paso del tiempo, se han venido fortaleciendo los Principios de Gobierno Corporativo, y se le ha incorporado también la responsabilidad de fijar la dirección estratégica de la organización.

En el siglo pasado, con el crecimiento económico cobró relevancia el Gobierno Corporativo al desarrollarse una mayor participación de los accionistas, así como, de los inversionistas institucionales y de capital de riesgo. Este desempeño más activo, trajo como resultado la **necesidad de institucionalizar el manejo de las organizaciones, promoviendo una administración transparente y una mayor emisión de información.**

Se considera que el primer esfuerzo formal para emitir pronunciamientos sobre Gobierno Corporativo se realizó en Inglaterra en 1991, al crearse el "Comité de Aspectos Financieros de Gobierno Corporativo", quien un año después emitió su "Reporte con Recomendaciones a los Accionistas, a los Inversionistas y a la Profesión Contable" y anexó un Código de Mejores Prácticas Corporativas dirigido al Consejo de Administración, con recomendaciones para mejorar su integración y funcionamiento.

Este documento, que marcó el inicio de un esfuerzo mundial en la materia, contenía lo que hasta hoy se considera como la definición de gobierno corporativo universalmente aceptada: **"Gobierno Corporativo es el sistema bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas"**.

El siguiente paso se dio en 1996 con el desarrollo de un Código con principios internacionales denominado "Reporte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)", el cual fue aprobado por su Consejo de Ministros y publicado en mayo de 1999 como "Principios de la OCDE en Gobierno Corporativo".

Los Principios recomendados, fueron los siguientes:

- Protección de los derechos de todos los accionistas.
- Reconocimiento de los derechos de los terceros interesados.
- Revelación precisa y oportuna de los asuntos de la empresa.
- Asegurar la guía estratégica y el efectivo monitoreo de la administración.
- Responsabilidad fiduciaria de los consejeros con los accionistas.



En 2004, la OCDE dio a conocer la primera versión revisada de sus Principios, añadiendo los siguientes:

- Definición de las responsabilidades entre las partes.
- Importancia de los inversionistas institucionales.
- Precisión de los derechos de los accionistas.
- Independencia y responsabilidad del auditor externo.
- Conflictos de interés.
- Denuncias de hechos indebidos y protección a los informantes.

Durante estos años, cerca de 70 países han emitido o actualizado su Código de Mejores Prácticas Corporativas, la mayoría de ellos países miembros como es el caso de México, y todos han considerado como guía los Principios recomendados por la OCDE.

En 2005, la OCDE dio a conocer sus "Lineamientos en Gobierno Corporativo para Empresas del Estado", con la recomendación de que se considerasen complementarios a sus "Principios de Gobierno Corporativo".

2. Consideraciones sobre los Principios de Gobierno Corporativo.

Los Principios recomendados por la OCDE, parten de tres conceptos básicos que son:

- **Revelación de información.**
- **Transparencia en la administración.**
- **Responsabilidad en la emisión de información.**

De estos tres conceptos básicos, se desprenden todos los Principios y su aplicación se detalla en las llamadas "**Mejores Prácticas Corporativas**", que se refieren a la **integración y funcionamiento del Consejo de Administración y de sus órganos intermedios.**

Los Principios de Gobierno Corporativo promueven, entre otras cosas, lo siguiente:



- La revelación de información confiable, suficiente, oportuna y de manera responsable.
- La transparencia en la administración.
- El reconocimiento de los derechos de los terceros interesados en la toma de decisiones.
- La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.
- La revelación de operaciones con personas relacionadas.
- La existencia de una guía estratégica que asegure la permanencia en el tiempo.
- El establecimiento de un mecanismo para la revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.
- La identificación y control de los riesgos.
- La declaración de principios éticos y de responsabilidad social.
- La observancia de los deberes fiduciarios del consejo de administración.

Un elemento básico para avanzar en la implementación de las Mejores Prácticas Corporativas, es la figura del Consejero Independiente.

Este término, se utiliza para identificar aquellos consejeros que no están vinculados con el equipo de dirección, tienen una visión imparcial, libre de conflictos de interés, no están sujetos a intereses personales, patrimoniales o económicos y son llamados a formar parte del Consejo de Administración por su experiencia, capacidad y prestigio profesional.

Cabe mencionar que el estar libres de conflictos de interés aplica a todos los consejeros, sin distinguir si son independientes o no independientes, por lo que al aceptar su responsabilidad, aceptan también revelar las situaciones en las que su lealtad se vea comprometida.

Todos los consejeros son responsables de cumplir con sus deberes fiduciarios en forma individual o colegiada.

De manera resumida, estos deberes consisten en cuidar los bienes de la sociedad como si fueran propios; informarse sobre los asuntos de la sociedad, revisarlos y evaluarlos; guardar confidencialidad, evitar conflictos de interés y no tener lealtades comprometidas; no competir ni aprovecharse de los negocios de la sociedad; y que en su actuación no exista indiferencia o negligencia deliberada.



La práctica internacional recomienda la creación de órganos intermedios, llamados generalmente comités, que apoyan al Consejo de Administración en el análisis de información y en proponerle acciones a tomar en temas específicos. Estos comités no intervienen en la operación y para realizar su trabajo se apoyan en las estructuras administrativas existentes.

Es importante que se tomen como guía las recomendaciones contenidas en el Código de Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo de cada país, pues reflejarán los principios de la OCDE pero adecuados a su cultura y a su forma de hacer negocios.

En general, se considera que a través de un buen sistema de Gobierno Corporativo los intereses se alinean, las responsabilidades se distribuyen, los riesgos se identifican y los conflictos se revelan.

3. Incorporación de los Principios de Gobierno Corporativo en PEMEX.

La competencia y subsistencia en un mundo global exige, entre otras cosas, la incorporación de técnicas modernas de administración, control y rendición de cuentas.

Por ello, existen ciertos mecanismos, internacionalmente aceptados, para mejorar el desempeño de una organización y uno de ellos, es la implementación de las Mejores Prácticas Corporativas.

Es difícil expresar en números los efectos directos que tendría su incorporación; sin embargo, las Mejores Prácticas Corporativas forman parte de ese valor agregado no monetario que tienen las organizaciones cuando las implementan.

Lo que si es medible, es el resultado de las decisiones de la administración al mejorar el desempeño de la organización.

La incorporación de las Mejores Prácticas Corporativas como herramienta de competitividad, le permitiría a PEMEX entrar a un claro proceso de institucionalización, de transparencia; tener una mejor calificación para los analistas e inversionistas institucionales, y acceso a los mercados de dinero y capitales en condiciones más favorables.



3.1 Beneficios para su Consejo de Administración.

Sería responsabilidad del Consejo de Administración definir la visión estratégica, vigilar la operación y aprobar la gestión. Tendría la suficiente autoridad e independencia y actuaría en el mejor interés de la organización

La incorporación de las Mejores Prácticas Corporativas en su desempeño, promovería una adecuada revelación de información, transparencia en la administración y responsabilidad en la emisión de información.

Promovería también, que la sociedad fuese considerada socialmente responsable, declarase sus principios éticos de negocio y tomara en cuenta a los terceros interesados en sus decisiones.

Buscaría la existencia de un buen sistema de control interno, de un eficiente proceso de emisión de información, un adecuado análisis y aprobación de las operaciones con personas relacionadas, y un desempeño independiente y responsable de los auditores internos y externos.

Aseguraría la sustentabilidad de la sociedad, identificaría los riesgos y el mecanismo para controlarlos, y promovería la revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.

Se consideraría en su integración la figura de consejeros independientes, mencionada en párrafos anteriores y todos los consejeros serían responsables de cumplir con sus deberes fiduciarios.

Se crearían los comités necesarios para analizar y opinar sobre la información recibida y proponer al Consejo de Administración acciones a tomar en temas específicos.

Se establecerían mecanismos para mantener la independencia del Consejo de Administración, evaluar su desempeño y el reemplazo de sus integrantes.



4. Comentarios al Capítulo IV del Proyecto de la nueva Ley Orgánica de PEMEX.

4.1 Introducción.

Cuando se maneja la propiedad de otros, se debe ejercer su mandato en forma profesional, responsable y transparente. Al aceptarse el mandato, se aceptan también las condiciones y la rendición de cuentas con toda la revelación de información que sea necesaria.

La incorporación de las Mejores Prácticas Corporativas promueve el ejercicio de ese mandato y representa un cambio en la forma de pensar y actuar en el nivel más alto de la organización.

Con objeto de lograr una exitosa implementación, la experiencia recomienda determinar:

- Los objetivos, el alcance y el grado de institucionalización que se desea tener;
- Definir el grado de adhesión a las Mejores Prácticas Corporativas;
- Definir el paso y medida de su implementación.

4.2 Contenido de la iniciativa.

La iniciativa plantea con claridad los orígenes de PEMEX, las características de su propiedad y la importancia que tiene en la vida económica de nuestro país.

Los objetivos están bien definidos al señalar que, como institución, se busca fortalecerla, consolidarla, asegurar su permanencia en el tiempo, que pueda competir con empresas similares en un mundo global y que sea capaz de explotar y aprovechar nuestra riqueza energética.

Para ello, se requiere que adopte principios básicos de transparencia y rendición de cuentas en su operación y organización interna, al mismo tiempo que mayor autonomía en la toma de decisiones que demandan conocimiento altamente especializado y visión de largo plazo.



El alcance que se busca con la incorporación de las Mejores Prácticas Corporativas, está claramente señalado a lo largo de la iniciativa y muestra un buen grado de adhesión, el cual aumentará al paso y medida en que el funcionamiento del Consejo de Administración se vaya institucionalizando.

En la integración del Consejo de Administración, la iniciativa conserva el número de consejeros representantes del Estado y de los Trabajadores, y propone la incorporación de cuatro consejeros profesionales, siendo dos de ellos de tiempo completo y dos de tiempo parcial considerados externos.

Al respecto, se recomienda que las funciones de los consejeros profesionales de tiempo completo, que se considerarán representantes del Estado, queden claramente definidas para poder determinar su grado de autonomía e independencia. De igual forma, es conveniente que el perfil de conocimientos y experiencia de los cuatro consejeros profesionales se establezca con precisión para asegurar su calidad y prestigio profesional.

En apoyo a la institucionalización de las decisiones que adopte el Consejo de Administración, se recomienda que tratándose del voto favorable de al menos dos consejeros profesionales, uno de ellos sea de un consejero externo. Se recomienda también que, para efectos del quórum de las sesiones, uno de los ocho consejeros sea profesional externo.

En relación a los comités propuestos, considerando la magnitud y el grado de complejidad de las operaciones de PEMEX, los conocimientos y experiencia requeridos por los consejeros y el tiempo necesario para que desempeñen su labor satisfactoriamente, se recomienda revisar los criterios que se utilizaron para determinar las funciones asignadas a cada uno de ellos y asegurarse, que no se están mezclando temas cuya especialidad requeriría de una agrupación diferente o la creación de un comité específico.

Al respecto, las Mejores Prácticas Corporativas son muy claras y precisas, y recomiendan también que para no diluir responsabilidades se evite duplicar funciones de órganos administrativos y de control que la propia institución tiene o las dependencias del Estado que la supervisan. Esta misma recomendación aplica para las funciones propuestas para el Comisario.



Es conveniente que se elabore un Reglamento para el Consejo de Administración y para cada uno de los Comités, en donde se señalen sus funciones, su integración y funcionamiento, y las responsabilidades de sus integrantes.

Hablando de las responsabilidades de los consejeros, se recomienda revisar que en la iniciativa esté contemplada la observancia de todos los deberes fiduciarios.

5. Comentarios finales.

Señores Legisladores, las propuestas que contiene la iniciativa presentada por el Ejecutivo, sobre el gobierno corporativo de PEMEX, representan un gran avance en su institucionalización, transparencia y rendición de cuentas.

Son una herramienta indispensable, por lo que su adecuada implementación asegurará su competitividad y permanencia en beneficio de todos los mexicanos, y en especial de aquellos cuya actividad depende de la buena marcha, eficiencia y rentabilidad de sus operaciones.

Así como en 1938 se tomaron decisiones históricas que marcaron el rumbo de nuestro país, hoy toca tomarlas de nuevo con responsabilidad y compromiso, en beneficio de las futuras generaciones.

Muchas gracias.

C.P. Roberto Danel Díaz.

Julio 8, 2008.