

## OPINIÓN

**¿Quién empujará la transformación de PEMEX y CFE?**

Por Flor Unda Carbot

Presidente del Comité Técnico Nacional de Gobierno Corporativo y Jurídico-Financiero del IMEF

Correo: florunda@gmail.com



27 de octubre de 2014

De acuerdo con la nueva legislación, Petróleos Mexicanos y la **Comisión Federal de Electricidad** se transformarán en Empresas Productivas del Estado (EPE's) y a partir del 2016 empezarán a pagar dividendos al Estado. El objetivo es que funcionen como auténticas empresas y el gobierno asuma el papel de dueño-accionista, por lo que en este sentido las EPE's operarán bajo principios y prácticas aplicables a la esfera privada.

Este cambio radical significa abandonar el viejo modelo de gobierno-administrador de PEMEX y CFE y que las EPE's operen bajo un esquema de gobierno corporativo que efectivamente funcione bajo estos principios.

El gobierno corporativo es, en efecto, una poderosa palanca para sustentar la integridad y eficiencia de las empresas, además de que permite la separación de **roles estratégicos**, operativos, de vigilancia y gestión.

En el caso de las EPE's, el funcionamiento del consejo de administración deberá apegarse a lo establecido en las leyes y reglamentos de la reforma energética, contarán con 10 integrantes, la mitad de ellos consejeros independientes y en el de CFE habrá un representante de los trabajadores. Además de que contarán con un comisario con funciones no de vigilancia (esas estarán a cargo del comité de auditoría), sino de evaluación del funcionamiento del propio consejo y el desempeño de la empresa, con visión de dueño.

Así, el Ejecutivo quien propone las ternas y el Legislativo que ratifica a los integrantes de los nuevos consejos, tienen la responsabilidad enorme de conformar un consejo a la altura de los objetivos que se persiguen en cuanto a que PEMEX y CFE funcionen como verdaderas empresas productivas.

Por tanto, todos los consejeros, gubernamentales e independientes (y el representante de los trabajadores en el consejo de **CFE**), tienen ante sí el doble desafío de llevar a las empresas a niveles de competitividad internacional, al tiempo de generar un ambiente de profesionalismo, probidad y transparencia que permita reinstalar la confianza en la sociedad sobre la buena gestión de sus mayores activos.

Tendrán que dar certeza a inversionistas y sociedad de que es posible asumir los retos de la modernidad y hacer de las EPE's un verdadero catalizador del avance económico.

Los nuevos consejos reúnen experiencia, probidad y valía; muchos de los consejeros, sobre todo los independientes, tienen largo trayecto en el campo del gobierno corporativo, sin embargo, de cara a las responsabilidades del encargo y el escrutinio público al que estarán sujetos, nunca más pertinente la ocasión para enfatizar los deberes fiduciarios que en lo individual tienen los miembros de los consejo de administración y otros órganos de gobierno.

De origen en el derecho anglo-sajón, el concepto de los deberes fiduciarios de los consejeros, esencialmente significa la obligación de "actuar en el mejor interés de la otra persona", es decir de los accionistas o dueños quienes les dieron el mandato para que utilicen sus conocimientos, discreción y experiencia al momento de actuar a nombre o en representación del dueño-gobierno-sociedad.

Así las cosas, los consejeros de las **EPE's** (gubernamentales, independientes y representante de los trabajadores en CFE), están obligados a cumplir con dos deberes fiduciarios esenciales: de lealtad y de diligencia.

El primero consiste en buscar maximizar la riqueza de todos los accionistas por igual, actuar de buena fe, que todas las decisiones sean en el mejor interés de la sociedad y nunca en el interés particular, o sea, no tener conflicto de interés y guardar la confidencialidad.

El otro deber, el de diligencia, implica actuar con el mismo cuidado como lo hace una persona prudente en la gestión de sus propios asuntos, sustentar las decisiones en una base razonable de información y evitar que se gestione negligentemente.

Aquí el mayor desafío para los consejeros de las EPE's, en el deber de diligencia. Requerirán alta dosis de agilidad y prudencia para iluminar sus decisiones, así como encontrar un balance entre la suficiencia y el exceso de información para sustentarlas. Esto, para no agregar carga a las estructuras de control definidas por la **propia Ley**, mucho más rigurosas que los controles a los que deben sujetarse empresas privadas con las que las EPE's habrán de competir.

De no operar las EPE's con consejos de administración expertos, activos y productivos, se corre el riesgo de una transformación fallida y se retasaría el crecimiento económico comprometido en las reformas.