

GOBIERNO CORPORATIVO

EXPOSITOR:

MTRO. MIGUEL ANGEL DÍAZ PÉREZ

The image features a professional office setting. In the background, a man in a grey blazer stands near a whiteboard, gesturing with his hands. In the foreground, a wooden desk is cluttered with several laptops displaying data charts, a pen, and other office supplies. A semi-transparent green rectangular box is overlaid on the center of the image, containing the COFIDE logo and tagline.

COFIDE[®]
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

Objetivos

1. Obtendrás la información mínima necesaria sobre los principales procedimientos para implementar una estructura corporativa en su empresa.
2. Identificarás la base de un sistema de gestión de calidad que coadyuve a un crecimiento sostenido en la entidad.

Temática

ANTECEDENTE

TEMA 1.- PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

- Concepto de Gobierno Corporativo
- Principios básicos de gobierno corporativo
- El Gobierno Corporativo en México (Ley del Mercado de Valores, Ley General de Sociedades Mercantiles y Código de Mejores Prácticas Corporativas)
- El Consejo de Administración y sus órganos intermedios
- Responsabilidad legal del consejero
- Regulación para las empresas que participan en el mercado de valores

TEMA 2.- EL CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS

- Asamblea de accionistas
- Consejo de administración
- Funciones de evaluación y compensación
- Función de auditoría
- Función de finanzas y planeación

TEMA 3.- COMPONENTES DEL GOBIERNO CORPORATIVO

- Estructura
- Legal y regulador
- Ética y prácticas de negocio

- Transparencia
- Administración de riesgos
- Supervisión
- Comunicación

TEMA 4.- CÓDIGO DE CONDUCTA / CÓDIGO DE ÉTICA

- Establecimiento de directrices que deben regir la conducta de los integrantes de la organización
- Lineamientos específicos
- Medidas para prevenir fraudes y comportamiento desleal
- Principios y valores

TEMA 5.- IMPLEMENTACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO

- **Primera Etapa de Institucionalización**
 - Consejo de Administración y Comité
- **Segunda Etapa de Institucionalización**
 - Modelo de Gobierno Corporativo Óptimo

CONSIDERACIONES FINALES

- Beneficios

ANTECEDENTE

**MATERIAL ELABORADO POR:
MTRO. MIGUEL ANGEL DÍAZ PÉREZ**

La competitividad de las empresas

- Un elemento básico para la conservación de la inversión de los accionistas, de las fuentes de empleo y del trabajo de los terceros interesados, requieren herramientas modernas para hacer frente a los retos que cotidianamente enfrentan los empresarios.
- Esto propicia que el Consejo de Administración de una sociedad deba ocuparse con mayor intensidad de su adecuado desempeño, utilizando, entre otros elementos: **mejores prácticas corporativas**.

TEMA 1

PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

**MATERIAL ELABORADO POR:
MTRO. MIGUEL ANGEL DÍAZ PÉREZ**

Concepto de Gobierno Corporativo

- **Gobierno:** Proviene del latín “*gubernare*”, que significa mandar con autoridad, guiar, dirigir, acción y efecto de gobernar.
- **Corporativo:** Proviene del latín “*corpus*”, que significa cuerpo, perteneciente o relativo a una corporación o comunidad.
- **Práctica:** Proviene del latín “*practicus*”, que significa lo que se realiza o se lleva a cabo conforme a sus reglas o a la costumbre.

De esta manera, el concepto original e internacionalmente aceptado señala que gobierno corporativo es:

**“EL SISTEMA BAJO EL CUAL LAS
SOCIEDADES SON DIRIGIDAS Y CONTROLADAS”**

Consideraciones de la OCDE

- El gobierno corporativo implica un conjunto de relaciones entre la administración de la sociedad, su consejo, sus accionistas y los terceros interesados.
- El Gobierno corporativo también provee la estructura a través de la cual los objetivos de la sociedad son determinados, así como es monitoreado su desempeño y cumplimiento.

Principios básicos de gobierno corporativo

1. El trato igualitario y la protección de los intereses de todos los accionistas.
2. El reconocimiento de la existencia de los terceros interesados en el buen desempeño, la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la sociedad.
3. La emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.
4. El aseguramiento de que exista la planeación estratégica de la sociedad, así como la vigilancia y el efectivo desempeño de la administración.
5. El ejercicio de la responsabilidad solidaria del Consejo de Administración. (actuar de buena fe, con la diligencia y cuidados debidos, buscando siempre los mejores intereses de la sociedad y sus accionistas)

6. La identificación, la administración, el control y la **revelación de los riesgos** a que está sujeta la sociedad.
7. La declaración de principios éticos y de responsabilidad social empresarial.
8. La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.
9. La revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.
10. El cumplimiento de las distintas regulaciones a que esté sujeta la sociedad.
11. El dar certidumbre y confianza a los inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

Aplicación de los principios básicos

Para lograr un funcionamiento eficiente del sistema de gobierno corporativo, los principios básicos señalados y las prácticas que de ellos se derivan, sean adoptados como parte de la cultura de la sociedad, observados desde los más altos niveles de la administración y transmitida a todo el personal que integra las distintas áreas de la organización.

El Gobierno Corporativo en México

Ley del Mercado de Valores

- Las sociedades que cotizan sus acciones en la bolsa de valores o emiten títulos de deuda, las instituciones financieras, las sociedades de ahorro para el retiro, etc., deberán observar las regulaciones en gobierno corporativo respectivas, las cuales establecen una observancia estricta.

Ley General de Sociedades Mercantiles

- Para que surtan efecto los poderes que otorgue la sociedad mediante **acuerdo de la asamblea** o del **órgano colegiado de administración**, en su caso, *bastará con la protocolización ante notario* de la parte del acta en que conste el acuerdo relativo a su otorgamiento, debidamente firmada por quienes actuaron como presidente o secretario

Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito

- Una SOFOM ENR, **deberá** tener la designación de aquellas estructuras internas que funcionarán como áreas de cumplimiento en la materia;

Ley del Impuesto Sobre la Renta

- Donatarias autorizadas **deben contar con las estructuras y procesos de un gobierno corporativo**, para la dirección y el control de la persona moral, de conformidad con las reglas de carácter general que emita el SAT.

Ley de Ingresos de la Federación

- Los titulares de permisos de distribución y expendio al público de gasolinas, diésel, turbosina, gas avión, gas licuado de petróleo y propano, tendrán las siguientes obligaciones: Anualmente, a más tardar el 31 de enero de cada año, **un informe de su estructura corporativa.**

El Consejo de Administración y sus órganos intermedios

- Es el órgano responsable de la administración de la sociedad con todas las facultades requeridas. Es designado por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas.
- Los principios de gobierno corporativo consideran que la operación diaria de una sociedad es responsabilidad del equipo de dirección, mientras que la labor de definir la visión estratégica, vigilar las operaciones y aprobar la gestión, es responsabilidad del Consejo de Administración.

Responsabilidad legal del consejero

- **Responsabilidad Fiscal:**

- Los administradores de una sociedad asumen una responsabilidad por sus actos frente a terceros. El Código Fiscal de la Federación menciona algunas infracciones, delitos y su sanción correspondiente.

- **Responsabilidad civil**

- Responderán solidaria e ilimitadamente de los perjuicios que por dolo o culpa ocasionen a la sociedad, a los socios o a terceros. Independientemente de lo anterior, no estarán sujetos a esta responsabilidad quienes no hayan participado de la acción o no hayan tenido conocimiento de las mismas. Cuando se presente incumplimiento o extralimitación de sus funciones, o se viole la ley o lo establecido en los estatutos la responsabilidad será del consejero.

De la responsabilidad Mercantil:

Por otro lado la misma Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM) en diversos apartados señala cuales son las diferentes responsabilidades a las que se sujetarán:

- Será responsable de las actividades inherentes a su mandato y las derivadas de las obligaciones que la ley y los estatutos les imponen.
- El administrador que en cualquiera operación tenga un interés opuesto al de la sociedad deberá manifestarlo a los demás administradores y abstenerse de toda deliberación y resolución cuando se tenga un interés opuesto al de la sociedad, el administrador que contravenga esta disposición, será responsable de los daños y perjuicios que se causen a la sociedad. (Art. 156 LGSM)

- Los consejeros tienen responsabilidad solidaria para con la sociedad, en aspectos tales como:
 - De la realidad de las aportaciones hechas por los socios.
 - Del cumplimiento de los requisitos legales y estatutarios establecidos con respecto a los dividendos que se paguen a los accionistas.
 - De la existencia y mantenimiento de los sistemas de contabilidad, control, registro, archivo o información que previene la ley.
 - Del exacto cumplimiento de los acuerdos de las Asambleas de Accionistas.
- Serán solidariamente responsables con los que les hayan precedido, por las irregularidades en que éstos hubieren incurrido, si conociéndolas, no las denunciaren por escrito a los Comisarios

Regulación para las empresas que participan en el mercado de valores

- El consejo de administración, para el desempeño de las funciones que la Ley del Mercado de Valores le asigna, **contará con el auxilio de uno o más comités** que establezca para tal efecto. El o los comités que desarrollen las actividades en materia de **prácticas societarias y de auditoría** a que se refiere esta Ley.
- El consejo de administración podrá establecer **los comités que estime necesarios** para el mejor desempeño de las funciones de la sociedad, pero en todo caso deberá contar con al menos un comité que se encargue de las funciones de auditoría, el cual será presidido por un consejero independiente.

TEMA 2.

EL CÓDIGO DE MEJORES PRÁCTICAS

**MATERIAL ELABORADO POR:
MTRO. MIGUEL ANGEL DÍAZ PÉREZ**

Asamblea de accionistas

- La Asamblea de Accionistas constituye el órgano supremo de la sociedad.
- Por obligación, debe reunirse, por lo menos, una vez al año (Asamblea Ordinaria)
- Es importante que actúe con formalidad, transparencia y eficacia, ya que es un órgano de decisión y control básico para la vida de las sociedades, así como para la protección de los intereses de todos los accionistas.
- Cabe mencionar que las recomendaciones presentadas a continuación aplican tanto para las Asambleas Ordinarias como para las Extraordinarias.

Información y Orden del Día de la Asamblea de Accionistas.

- Se considera importante que en el orden del día de la Asamblea de Accionistas, se precisen y determinen con claridad los asuntos a tratar, procurando analizar y discutir cada tema por separado. Por lo anterior, se recomienda que no exista el rubro de “Asuntos Varios”.
- Es importante que los accionistas tengan acceso, con suficiente anticipación, a toda la información necesaria para la adecuada toma de decisiones en la Asamblea de Accionistas
- Es importante que se cuente con el perfil de los consejeros de la sociedad y que los accionistas al aprobar a los consejeros, cuenten con toda aquella información necesaria que les permita evaluar sus perfiles, su categoría de consejero y proceder a una votación más informada.

Consejo de administración

- Es responsabilidad del Consejo de Administración garantizar una comunicación efectiva entre la sociedad y los accionistas.
- **La finalidad de presentar un informe anual a la Asamblea de Accionistas es mostrar la posición financiera que guarda la sociedad, así como los planes y actividades que ésta ha realizado y que pretende realizar. Con el fin de enriquecer la información generada por la sociedad.**
- Resulta recomendable que los accionistas tengan acceso a información relativa a las actividades de los órganos intermedios.

- Para cumplir con su objetivo, se recomienda que el Consejo cuente con miembros que no estén involucrados en la operación diaria de la sociedad y que puedan aportar una visión externa e independiente.
- Asimismo, para facilitar sus tareas, el Consejo puede apoyarse en órganos intermedios que se dediquen a analizar información y a proponer acciones en temas específicos de importancia para el Consejo, de manera que éste cuente con mayor información para hacer más eficiente su toma de decisiones.
- Adicionalmente, se debe asegurar que existan reglas claras respecto a la integración y el funcionamiento del Consejo y sus órganos intermedios.

Funciones del Consejo

- I. Definir la planeación estratégica.
- II. Vigilar la operación.
- III. Aprobar la gestión.
- IV. Nombrar al Director General y a los funcionarios de alto nivel de la sociedad, así como evaluar y aprobar su desempeño.
- V. Cerciorarse que todos los accionistas reciban un trato igualitario, se respeten sus derechos, se protejan sus intereses y se les de acceso a la información de la sociedad.

VI. Asegurar la creación de valor para los accionistas y la permanencia en el tiempo de la sociedad.

VII. Asegurar la emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.

VIII. Asegurar el establecimiento de mecanismos de control interno y de calidad de la información.

IX. Establecer las políticas necesarias y aprobar las operaciones con partes relacionadas, así como decidir sobre la contratación de terceros expertos que emitan su opinión al respecto.

X. Asegurar el establecimiento de mecanismos para la identificación, análisis, administración, control y adecuada **revelación de los riesgos**.

XI. Promover el establecimiento de un Plan Formal de Sucesión para el Director General y los funcionarios de alto nivel.

XII. Promover que la sociedad emita su Código de Ética y sus Principios de Responsabilidad Social Empresarial.

XIII. Promover que la sociedad considere a los terceros interesados en la toma de sus decisiones.

XIV. Promover la revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.

XV. Asegurar el establecimiento de planes de contingencia y de recuperación de la información.

XVI. Cerciorarse que la sociedad cuenta con los mecanismos necesarios que permitan comprobar que cumple con las diferentes disposiciones legales que le son aplicables.

XVII. Dar certidumbre y confianza a los inversionistas y a los terceros interesados, sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

Es importante tener muy claras las funciones del Consejo de Administración y no involucrarlo en otras actividades que son de la operación diaria de la sociedad y por lo tanto atribuciones del Director General y su equipo de dirección, pues eso traería confusión y dilución de la autoridad y la responsabilidad.

- Existen cuando menos tres funciones básicas en las que el Consejo de Administración debe tomar determinaciones importantes para la sociedad, las cuales son:
 - a) Auditoría.
 - b) Evaluación y compensación y,
 - c) Finanzas y planeación.

- Es recomendable la creación de uno o varios órganos intermedios para atender las tres funciones mencionadas, según las necesidades de cada sociedad, como mecanismos para apoyar al Consejo de Administración en sus responsabilidades; por ejemplo:
 - 1) Comité de administración de riesgos
 - 2) Comité de practicas societarias
 - 3) Comité de vigilancia

- Estructuralmente se integran por consejeros y funcionalmente son una extensión del Consejo para brindarle apoyo en el estudio de asuntos sobre diversas materias.
- Es importante destacar que los órganos intermedios no intervienen en la operación de la sociedad. Por ello, para poder cumplir con sus tareas, se podrán apoyar en el trabajo de las estructuras administrativas; de esta forma, los órganos intermedios no constituyen un órgano ejecutivo ni asumen las funciones que le corresponden al Consejo de Administración o a las áreas operativas de la sociedad.

- En la práctica internacional se denominan “comités” a los órganos intermedios de apoyo, creados para cumplir con estas funciones específicas.
- Se considera importante que los consejeros independientes participen en los trabajos de los órganos intermedios del Consejo de Administración.
- **Las mejores prácticas corporativas recomiendan que los comités estén integrados únicamente por consejeros independientes; sin embargo, para su adopción se deberá considerar la etapa en la que se encuentra la sociedad en su proceso de institucionalización y si está sujeta a regulaciones específicas en la materia.**

Para los órganos intermedios se recomienda lo siguiente:

- A. Se pueden crear uno o varios siempre y cuando tengan objetivos claros, precisos y se defina su integración y funcionamiento.
- B. Que sus miembros no tengan conflictos de interés.
- C. Estén integrados solamente por consejeros propietarios independientes; sin embargo, las sociedades podrán iniciar su proceso de institucionalización con mayoría de independientes y decidir el paso y medida en que observarán la práctica recomendada.
- D. Que estén compuestos por tres miembros como mínimo y siete como máximo, los cuales deberán contar con la suficiente experiencia en el área en la que se especialice el órgano intermedio.

- E. Que informen al Consejo de Administración sobre sus actividades, por lo menos en forma trimestral, con objeto de que dicha información se incluya en la agenda de las juntas de consejo.

- F. El presidente de cada órgano intermedio podrá invitar a sus sesiones a los funcionarios de la sociedad cuyas responsabilidades estén relacionadas con los temas a tratar.

- G. Que cada consejero independiente participe en, al menos, un órgano intermedio.

- H. Que el órgano intermedio encargado de la función de Auditoría sea presidido por un consejero independiente que tenga conocimientos y experiencia en aspectos contables, financieros y de control.

Función de auditoría

- La existencia de un órgano intermedio que apoye al Consejo de Administración en la función de auditoría, asegurándose que tanto la auditoría interna como la externa se realicen con la mayor objetividad e independencia posible; procurando que la información financiera que llegue al Consejo de Administración, a los accionistas y al público en general, sea emitida y revelada con responsabilidad y transparencia; a la vez, que sea suficiente, oportuna y refleje razonablemente la situación financiera de la sociedad.
- El Comité de auditoría sugiera que se valide permanentemente el control interno y el proceso de emisión de la información financiera; que se analicen y evalúen las operaciones con partes relacionadas y se esté atento a identificar posibles conflictos de interés.

- Recomendar al Consejo de Administración los candidatos para auditores externos de la sociedad, las condiciones de contratación y el alcance de los trabajos profesionales y supervisar el cumplimiento de los mismos. De igual manera, recomendar la aprobación de aquellos servicios adicionales a los de auditoría que vayan a prestar los auditores externos.
- Ser el canal de comunicación entre el Consejo de Administración y los auditores externos, así como asegurar la independencia y objetividad de estos últimos.
- Revisar el programa de trabajo, las cartas de observaciones y los reportes de auditoría interna y externa e informar al Consejo de Administración sobre los resultados.

- Reunirse periódicamente con los auditores internos y externos, sin la presencia de funcionarios de la sociedad, para conocer sus comentarios y observaciones en el avance de su trabajo.
- Dar su opinión al Consejo de Administración sobre las políticas y criterios utilizados en la preparación de la información financiera, así como del proceso para su emisión, asegurando su confiabilidad, calidad y transparencia.
- Contribuir en la definición de los lineamientos generales del control interno, de la auditoría interna y evaluar su efectividad.
- Verificar que se observen los mecanismos establecidos para el control de los riesgos a que está sujeta la sociedad.
- Coordinar las labores del auditor externo, interno y el Comisario.

- Contribuir en el establecimiento de las políticas para las operaciones con partes relacionadas.
- Analizar y evaluar las operaciones con partes relacionadas para recomendar su aprobación al Consejo de Administración.
- Decidir la contratación de terceros expertos que emitan su opinión sobre las operaciones con partes relacionadas o algún otro asunto, que le permita el adecuado cumplimiento de sus funciones.
- Verificar el cumplimiento del Código de Ética y del mecanismo de revelación de hechos indebidos y de protección a los informantes.
- Auxiliar al Consejo de Administración en el análisis de los planes de contingencia y de recuperación de la información.
- Verificar que se cuente con los mecanismos necesarios que permitan asegurar que la sociedad cumple con las diferentes disposiciones legales que le son aplicables.

Funciones de evaluación y compensación

- Es recomendable que se apoye al Consejo de Administración en el cumplimiento de la función de evaluación y compensación del Director General y de los funcionarios de alto nivel de la sociedad.
- Las propuestas de la Dirección General sean llevadas al Consejo de Administración para que éste tome las decisiones correspondientes.
- Es conveniente que el sistema de evaluación y compensación sea revelado en el informe anual y su operación se lleve a cabo en forma transparente para incrementar la confianza de los inversionistas en la administración.

- Tomando en cuenta la importancia del papel que desempeña la sociedad en el desarrollo y bienestar de la comunidad, es recomendable que la sociedad emita su **código de ética**, manifieste sus principios de **Responsabilidad Social Empresarial**, considere a los terceros interesados en sus decisiones y cuente con un mecanismo para denunciar los actos indebidos y proteger a los informantes.
- Con objeto de que los procesos de sucesión de la Dirección General y de los funcionarios de alto nivel sean ordenados, estables y no afecten la marcha y la permanencia en el tiempo de la sociedad, deben contar con un plan formal de sucesión.

Principales funciones

Las funciones siguientes están encaminadas a que la sociedad cuente con políticas de recursos humanos y compensación adecuadas, razonables y en el mejor interés de la sociedad, que le permitan ser competitiva, estable y permanente en el tiempo.

- A. Sugerir al Consejo de Administración criterios para designar o remover al Director General y a los funcionarios de alto nivel.
- B. Proponer al Consejo de Administración los criterios para la evaluación y compensación del Director General y de los funcionarios de alto nivel.
- C. Recomendar al Consejo de Administración los criterios para determinar los pagos por separación de la sociedad, del Director General y los funcionarios de alto nivel.

Aspectos operativos

- Se debe asistir al Consejo de Administración en la evaluación de las políticas para la determinación de las remuneraciones del Director General y de los funcionarios de alto nivel de la sociedad.
- Es importante que dichas políticas consideren aspectos tales como las metas previamente fijadas, el desempeño individual y el desempeño de la misma sociedad.
- **Las políticas de remuneración que implemente el Consejo de Administración deberán ser reveladas en el informe anual a los accionistas.**

Función de finanzas y planeación

- Es necesario apoyar al Consejo de Administración en la función de finanzas y planeación y que el órgano intermedio se asegure que las propuestas sean llevadas al Consejo de Administración para que éste tome las decisiones correspondientes.
- La estabilidad y la permanencia en el tiempo de la sociedad son elementos básicos para la conservación del patrimonio de los accionistas y el beneficio de los terceros interesados.
- Por ello, es importante que exista un **sistema de planeación estratégica** que contemple la visión a largo plazo de la sociedad, así como mecanismos de identificación, administración, control y evaluación de los riesgos a que está sujeta la sociedad.

Principales funciones

Las funciones siguientes deben estar encaminadas a apoyar al Consejo de Administración en la definición de la visión estratégica y en la validación de políticas y de lineamientos que presente la Dirección General relacionados, entre otros, con el plan estratégico, las inversiones, el financiamiento, el presupuesto y la **administración de riesgos**.

- A. Estudiar y proponer al Consejo de Administración la visión estratégica de la sociedad para asegurar su estabilidad y permanencia en el tiempo.

- B. Analizar los lineamientos generales que presente la Dirección General para la determinación del plan estratégico de la sociedad y darle seguimiento a su implementación.

- C. Evaluar las políticas de inversión y de financiamiento de la sociedad propuestas por la Dirección General y dar su opinión al Consejo de Administración.

- D. Opinar sobre las premisas del presupuesto anual que presente el Director General y darle seguimiento a su aplicación, así como a su sistema de control.

- E. Evaluar los mecanismos que presente la Dirección General para la identificación, análisis, administración y control de los riesgos a que esté sujeta la sociedad y dar su opinión al Consejo de Administración.

- F. Evaluar los criterios que presente el Director General para la evaluación de los riesgos a que está sujeta la sociedad y dar su opinión al Consejo de Administración.

Aspectos operativos

- Con el fin de apoyar al Consejo de Administración en su toma de decisiones, se considera importante que éste reciba opiniones acerca de los diferentes temas que componen la función de finanzas y planeación, y se le recomienden también las prioridades que debe asignar.
- La definición de la visión a largo plazo es una herramienta importante para guiar las distintas actividades de la sociedad y asegurar su estabilidad y permanencia en el tiempo en beneficio de los accionistas y los terceros interesados.
- La **planeación estratégica** es necesaria para darle forma a la visión a largo plazo, definir los objetivos a alcanzar, establecer los planes que lleven a la consecución de dichos objetivos y lograr la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la sociedad.

- Se recomienda que se auxilie al Consejo de Administración en la evaluación de los mecanismos para la identificación, análisis, administración y control de los riesgos a los que esté sujeta la sociedad, así como de los criterios para su revelación, que le presente a su aprobación la Dirección General.

TEMA 3

CONTROL INTERNO Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**MATERIAL ELABORADO POR:
MTRO. MIGUEL ANGEL DÍAZ PÉREZ**

Definiciones

- **Control interno:** Sistema que proporciona una estructura para la planeación, la gestión y la evaluación, cuyo propósito es orientar a la entidad hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales.
- **Planeación estratégica:** Es el proceso a través del cual se declara la **visión, la misión, los principio y valores** de la empresa, donde se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo y se formulan el conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos de la organización y que permita alcanzar los mismos.

Objetivos Generales del Control Interno

1. Promover la eficiencia y eficacia en las operaciones.
2. Asegurar la confiabilidad e integridad en la información financiera.
3. Lograr el cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

Definición de términos

- **Eficiencia**
 - Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.

- **Eficacia**
 - Capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien para determinada cosa.

Estructura del Control Interno

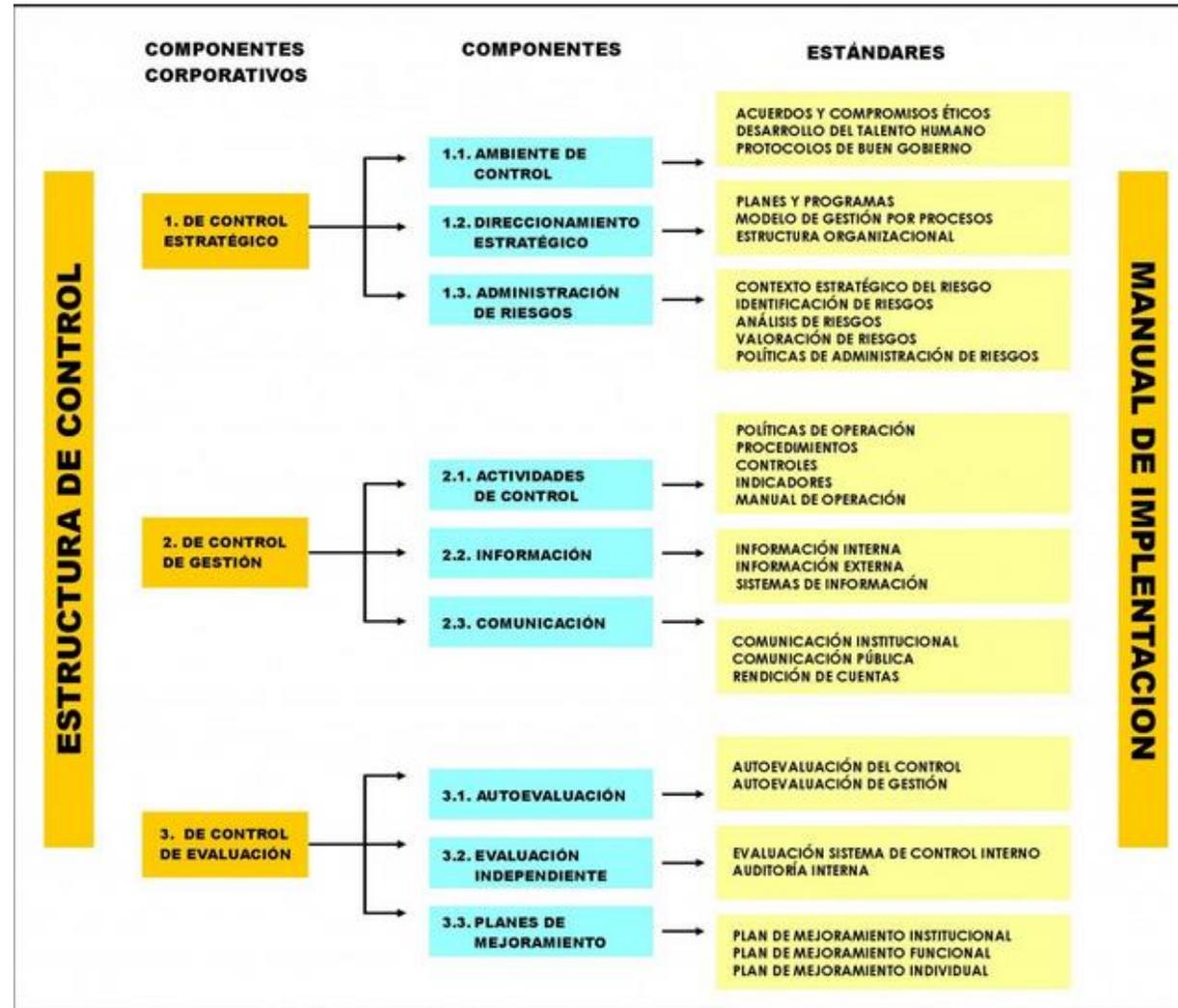
- Una **estructura de control interno** asegura que la organización se mantiene cumpliendo con las disposiciones legales o cualquier otra regulación normativa o reglamentaria, aplicable a la empresa.
- Una estructura debe considerar, por lo menos, los siguiente tres rubros:
 1. **Orden Estratégico:** Se agrupan y correlacionan los parámetros y mecanismos que direccionan la entidad hacia el cumplimiento de sus objetivos, tales como: La visión, misión, los principios y valores, normas legales, políticas y estrategias definidas.

2. **Orden Operacional:** Reúne e interrelacionan las partes que constituyen la base para el desarrollo de la gestión, tales como: procesos, actividades, procedimientos, recursos, información y medios de comunicación.

3. **Orden Evaluativo:** Se unen y asocian las partes que garantizan la verificación y evaluación permanente de los resultados de la empresa.

Elementos de la Estructura de Control Interno

1. Componentes corporativos
2. Componentes primarios
3. Estándares



Marco básico del control interno

- A nivel mundial existe una gran variedad de conceptos y definiciones sobre el tema, por lo que **se han creado diferentes organismos para establecer un marco básico de referencia de control interno**, unificando así criterios sobre los requisitos que debe contener un buen sistema y facilitando la identificación de criterios para la autoevaluación.
- Dentro de los diversos modelos de control interno más reconocidos a nivel global, se encuentra el emitido por el **Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por sus siglas en inglés)**, enfocándose en la efectividad y eficiencia de las operaciones, en la confiabilidad de la información financiera y en la observancia del cumplimiento de las leyes.

ELEMENTO DE CONTROL	DESCRIPCIÓN
Leyes y Reglamentos Externos	Disposiciones normativas que definen en lo general las acciones en materia administrativa y operativa del que hacer institucional con base en una planeación estratégica y sistematización de los procesos, mecanismos de evaluación e información de los resultados de forma oportuna, veraz y confiable.
Manuales y Lineamientos Externos	Disposiciones normativas de aplicación general que, establecen en lo particular los procesos y acciones de control que la empresa deberá efectuar en la administración de los recursos con el fin de lograr los objetivos y metas
Misión, Visión, Principios y Valores de la empresa	Se requiere de la identificación de los elementos de la Planeación Estratégica Institucional, con el fin de alinear los procesos de cada área al logro de los objetivos y metas, por lo que se deberán de difundir periódicamente estos, al interior de la Organización, e incorporar las acciones suficientes para su Instrumentación.

ELEMENTO DE CONTROL	DESCRIPCIÓN
Códigos de Conducta y Ética	Son los instrumentos donde se identifica el comportamiento que la Organización, y en general de la Administración Pública Federal, espera que tenga cada uno de los servidores públicos en el ejercicio de sus responsabilidades, por lo que se deberá tener una amplia difusión al interior de la Institución, y una aplicación y evaluación por cada proceso
Estructura Organizacional	Instrumento debidamente autorizado donde queda definido la autoridad y responsabilidad, segrega y delega funciones, delimita facultades entre el personal que autoriza, ejecuta, vigila, evalúa, registra o contabiliza las transacciones, entre otros.
Manuales y Lineamientos Internos	Disposiciones normativas complementarias que la empresa emite para aterrizar las disposiciones generales externas, para realizar los procesos y actividades operativas y administrativas en el manejo de los recursos, incluyendo la forma de alinear los procesos a la estrategia institucional, así como mecanismos de control interno para garantizar razonablemente el logro de las metas y objetivos.

<p>Procedimientos</p>	<p>Documento guía que permite identificar paso a paso las acciones que se llevarán a cabo para el logro de los objetivos del proceso, incluyendo mecanismo de alineación a la Estrategia Institucional y acciones de seguimiento y control que garantice la efectividad y eficiencia de las operaciones, áreas responsables, soporte documental o registro, incluso tiempos de ejecución de cada actividad programada, en apego y observancia de las leyes y reglamentos.</p>
<p>Guías</p>	<p>Documento que al igual que el procedimiento identifica las actividades a realizar para el logro de un objetivo, estableciendo criterios unificados, describiendo aspectos específicos y delimitando responsabilidades, incluyendo también mecánicas de seguimiento y control, y si es el caso, el fundamento legal y las políticas para la realización de las actividades.</p>
<p>Políticas</p>	<p>Disposiciones adicionales complementarias y puntales en materia de control interno que son necesarias y que no están incorporadas en ningún ordenamiento normativo y que no contravienen a estos, que tiene como fin procurar que las operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales dentro de las políticas trazadas por la Dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.</p>

<p>Programas de Supervisión y Control</p>	<p>Programas de actividades de supervisión y control, físico, remoto, electrónico, etc. establecidas en el tiempo o repentinas, que tienen como objeto verificar que las operaciones se ejecuten bajo los criterios y lineamientos establecidos, para el logro de los objetivos, y disuasión de la corrupción y el fraude, donde queda la evidencia del resultado de la supervisión, para que en su caso, se tomen las medidas pertinentes.</p>
<p>Bitácoras de seguimiento y control</p>	<p>Instrumento de control que permite dar seguridad al avance del ejercicio de los recursos, así como a la administración de las distintas actividades asociadas a procesos sustantivos y adjetivos.</p>
<p>Indicadores de Desempeño</p>	<p>Mecanismo de seguimiento y medición de la eficiencia y eficacia del desempeño operativo (integridad, ética, conducta, transparencia, oportunidad, competencias, veracidad, autoridad, responsabilidad, disciplina, etc.) en el cumplimiento de las metas y objetivos.</p>

Autoevaluaciones del control interno	Revisiones periódica programadas, por parte de los responsables de los procesos, del funcionamiento del control interno institucional, con base en una metodología, que permita identificar áreas de oportunidad, cuya implementación será comunicado al Coordinador de Control Interno, para su seguimiento.
Auditorías	Diagnóstico o resultado de auditorias implementadas por los distintos entes fiscalizadores, donde se identifican recomendaciones u observaciones en materia de control interno, que se deberán de considerarse como acciones de mejora, y en su caso, herramientas que permite medir la madurez del funcionamiento del control interno de los procesos y la eficiencia y eficacia de las operaciones.
Archivos	Mecanismo de control de la información soporte de los registros de las operaciones más relevantes, que se mantiene segura, clasificada, organizada y resguardada por los responsables para su consulta y en cumplimiento de las leyes que le aplican.

El listado es enunciativo más no limitativo y cualquier acción de control interno que los responsables, en los distintos niveles de control, establezcan, deberá ser evaluada periódicamente para garantizar su efectividad.

OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

Objetivos

- Su importancia es evidente en cualquier organización, ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo.
- La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito.

Categoría de objetivos

- **Objetivos de Cumplimiento.** Están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la administración.
- **Objetivos de Operación.** Son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización.
- **Objetivos de la Información Financiera.** Se refieren a la obtención de información financiera confiable.

Ambiente de Control

- Consiste en el establecimiento de un entorno que se estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.
- Es la base de los demás componentes de control a proveer disciplina y estructura para el control e incidir en la manera como se:
 - Estructuran las actividades del negocio.
 - Asigna autoridad y responsabilidad.
 - Organiza y desarrolla la gente.
 - Comparten y comunican los valores y creencias.
 - El personal toma conciencia de la importancia del control.

Factores del ambiente de control

- La integridad y los valores éticos.
- El compromiso a ser competente.
- Las actividades del Consejo de Administración y el comité de auditoría.
- La mentalidad y estilo de operación de la gerencia.
- La estructura de la organización.
- La asignación de autoridad y responsabilidades.
- Las políticas y prácticas de recursos humanos.

Trascendencia del ambiente de control

- El ambiente de control tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se minimizan los riesgos.
- Tiene que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez es influenciado.

Evaluación de Riesgos

- Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismo necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en su interior.
- En toda entidad, es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como de actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento.

- **La evaluación de riesgo debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de los objetivos.**
- Esta actividad de autoevaluación debe ser revisada por los auditores interno para asegurar que tanto el objetivo, enfoque, alcance y procedimiento han sido apropiadamente llevados a cabo.

Sistema de Información y Comunicación

- Están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos e control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información.
- Los sistemas de información y tecnología son y serán sin duda un medio para incrementar la productividad y competitividad. Ciertos hallazgos sugieren que la integración de la estrategia, la estructura organizacional y la tecnología de información es un concepto clave para el nuevo siglo.
- Con frecuencia se pretende evaluar la situación actual y predecir la situación futura sólo con base en la información contable. Este enfoque es simplista, por su parcialidad, sólo puede conducir a juicios equivocados.

Procedimientos de Control

- **Controles Generales:** Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen al control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. También se relacionan con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico y administración de base de datos.
- **Controles de Aplicación:** Están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad, mediante la autorización y validación correspondiente. Desde luego estos controles cubren las aplicaciones destinadas a las interfases con otros sistemas de los que se reciben o entregan información.

Vigilancia

- La Dirección o gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control.
- **La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido del personal, su robustecimiento e implantación.**
- Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores. Para un adecuado seguimiento (monitoreo) se deben tener en cuenta las siguientes reglas:

- El personal debe obtener evidencia de que el control interno está funcionando.
- Sí las comunicaciones externas corroboran la información generada internamente.
- Se deben efectuar comparaciones periódicas de las cantidades registradas en el sistema de información contable con el físico de los activos.
- Revisar si se han implementado controles recomendados por los auditores internos y externos; o por el contrario no se ha hecho nada o poco.
- Sí son adecuadas, efectivas y confiables las actividades del departamento de la auditoría interna.

Informe de las deficiencias

El proceso de comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento de los sistemas de control, debe estar dirigido hacia quienes son los propietarios y responsables de operarlos, con el fin de que implementen las acciones necesarias. Dependiendo de la importancia de las debilidades identificadas, la magnitud del riesgo existente y la probabilidad de ocurrencia, se determinará el nivel administrativo al cual deban comunicarse las deficiencias.

PANORÁMICA DE MODELOS DE CONTROL

- COSO
- **COSO ERM**
- COSO III
- CADBURY
- **COCO**
- COBIT
- TURNBULL
- AEC

COSO ERM (ENTERPRISE RISK MANAGEMENT)

(GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES)

**MATERIAL ELABORADO POR:
MTRO. MIGUEL ANGEL DÍAZ PÉREZ**

Antecedente

- El Marco Integrado para la Administración de Riesgos Empresariales- ERM fue desarrollado por COSO – Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway y publicado en el 2004, con el fin de brindar a las empresas un **sistema efectivo para identificar, evaluar y manejar los riesgos asociados a sus actividades.**
- El marco ERM tuvo una gran aceptación y ha sido implementado en varios países alrededor del mundo, dentro de las diferentes industrias y organizaciones; **permitiendo una adecuada administración del riesgo, la definición del apetito de riesgo, y por ende el cumplimiento de metas y objetivos.**
- Sin embargo la complejidad de los riesgos ha cambiado, y por esta razón la forma de actuar ante estos debe responder a un mundo de negocios que cambia y evoluciona cada día.

- COSO inició el proyecto de actualización del Marco ERM a través de la recolección de información por medio de encuestas y entrevistas online que permitieron reconocer las necesidades reales de las empresas
- Se desarrolló un primer documento que se publicó con el fin de recibir los comentarios y sugerencias del público, y en la última etapa del proyecto se generará el documento final con las modificaciones necesarias y su publicación fue el 7 de septiembre de 2017.
- Todo este proceso permitió llegar a la **conclusión de presentar un nuevo título al Marco, Administración de Riesgos Empresariales – Alineación el Riesgo con la Estrategia y el Rendimiento.**

Marco actualizado

- El documento se enfoca al rol de la administración del riesgo empresarial en la definición y ejecución de la estrategia de la empresa, realzando la necesidad de una **alineación entre el rendimiento organizacional y la administración del riesgo**.
- El marco actualizado comprende dos partes o secciones
 1. La primera presenta una perspectiva de los conceptos y aplicaciones actuales y emergentes de la administración del riesgo empresarial, y
 2. La segunda sección introduce diferentes puntos de vista y estructuras organizacionales

Beneficios del COSO ERM

- El nuevo marco le brinda a las directivas diferentes beneficios y herramientas para mejorar la toma de decisiones, permitiendo así un crecimiento y mejor rendimiento a través de la alineación de la estrategia de la empresa y los objetivos con el riesgo y la oportunidad.
- En este sentido, el Marco ERM presenta definiciones de los conceptos más relevantes y 23 principios organizados en 5 componentes, que abarcan desde el gobierno hasta la supervisión y monitoreo de la Administración del Riesgo Empresarial.

Publicación del COSO ERM

- El día 6 de septiembre próximo pasado, finalmente se publica el documento en estudio.
- Marco de Gestión de Riesgos Empresarial COSO ERM 2017; por lo que, a continuación encontraran una infografía, la cual presenta un desglose de los principales componentes del enfoque de evaluación de riesgos más usado a nivel global:
- [INFOGRAFÍA COSO ERM 2017.docx](#)

Conclusión

La adecuada implementación del marco ERM, le permitirá a las organizaciones sin importar su tamaño y características, llevar a cabo una eficiente administración del riesgo, lo que se verá reflejado en la toma de decisiones acertadas, la alineación de la estrategia, objetivos, misión y visión de la empresa, y por ende la creación y preservación del valor.

TEMA 3.

COMPONENTES DEL GOBIERNO CORPORATIVO

**MATERIAL ELABORADO POR:
MTRO. MIGUEL ANGEL DÍAZ PÉREZ**

Estructura

EL Gobierno Corporativo consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión.

- 1. Ambiente interno:** establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos.
- 2. Establecimiento de objetivos:** los objetivos deben de existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que puedan afectar a su consecución.
- 3. Identificación de eventos:** tanto internos como externos que afectan a los objetivos de la entidad.

4. **Evaluación de riesgos:** se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar como deben de ser gestionados.
5. **Respuesta al riesgo:** las posibles respuestas – evitar, aceptar, reducir o compartir – los riesgos.
6. **Actividades de control:** las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos son eficaces.
7. **Información y comunicación:** la información relevante se identifica, capta y comunica para que el personal pueda afrontar sus responsabilidades.
8. **Supervisión:** la supervisión se lleva a cabo mediante actividades de la dirección o evaluaciones independientes.

COMPONENTE ERM.docx

Los cinco componentes de COSO III



TEMA 4.

CÓDIGO DE CONDUCTA / CÓDIGO DE ÉTICA

**MATERIAL ELABORADO POR:
MTRO. MIGUEL ANGEL DÍAZ PÉREZ**

Comité de Ética

- El objetivo del Comité de Ética es colaborar en el desarrollo, coordinación, implementación, difusión y mejora continua de las acciones que han sido planeadas para trabajar en el área de ética de cualquier empresa.
- Establecer y difundir el Código de Ética a los grupos de Interés
- Prevención de Complicidad que afecte a Recursos Humanos
- Evitar la discriminación a colaboradores, clientes y proveedores
- Adopción de prácticas de transparencia, equidad y rendición de cuentas.

Establecimiento de directrices que deben regir la conducta de los integrantes de la organización

- Es de carácter obligatorio para todos los colaboradores que realizan sus funciones en las instalaciones de la empresa o en la de cualquiera de las instalaciones de los clientes
- Los colaboradores deben estar comprometidos con el cumplimiento de buenas prácticas corporativas, Al adoptar el Código de Ética y Conducta, conjuntamente con el Reglamento Interior de Trabajo, los cuales serán una herramienta de ayuda para cumplir con las leyes aplicables

Todo colaborador se comportará de acuerdo a la conducta culturalmente correcta en donde trabaje, cuidando las siguientes directrices:

- Profesionalismo,
- honestidad,
- integridad,
- lealtad,
- respeto,
- responsabilidad,
- sinceridad,
- solidaridad,
- Oportunidad y,
- tolerancia

Dicha conducta será justa y transparente, ésta será percibida como tal por los clientes, proveedores, prestadores de servicios, visitantes, autoridades gubernamentales, empresarios, socios comerciales o cualquier tercero.

Lineamientos específicos



Medidas para prevenir fraudes y comportamiento desleal

LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN

Normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.





Principios y valores





VALORAMOS A LA PERSONA

Por su capacidad, actitud y competencia laboral promoviendo condiciones integrales que mejoren su calidad de vida y su seguridad en el trabajo.



VALORAMOS AL CLIENTE

Todas las actividades que realizamos están orientadas a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.



VALORAMOS EL TRABAJO EN EQUIPO

Somos un grupo humano comprometido con un propósito común, para lo cual unimos nuestras fuerzas hacia el logro de los objetivos corporativos.



VALORAMOS EL CAMBIO

Enfrentamos proactivamente los retos y aprovechamos las oportunidades del entorno.



VALORAMOS EL COMPROMISO

Desempeñamos nuestro papel con responsabilidad e impulsamos la mejora continua en el desarrollo de nuestro trabajo.



VALORAMOS LA EXCELENCIA

Somos una Empresa con alta credibilidad y confiabilidad que construye relaciones de confianza y beneficio mutuo.

TEMA 5.

IMPLEMENTACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO

**MATERIAL ELABORADO POR:
MTRO. MIGUEL ANGEL DÍAZ PÉREZ**

PRIMERA ETAPA DE INSTITUCIONALIZACIÓN

- **Consejo de Administración y Órganos de control**

**MATERIAL ELABORADO POR:
MTRO. MIGUEL ANGEL DÍAZ PÉREZ**

Cronograma

1. Revisar el contrato social de la empresa (Estatutos)
2. En caso de estar administrada por un Socio Gerente o Administrador único, modificar la administración de la empresa a un consejo de administración.
3. En su caso, elaborar la convocatoria y el orden del día (Deberán cuidar las cláusulas referentes a la administración y órganos intermedios (también llamados órganos de control) que coadyuven al Consejo de Administración.
4. Elaborar el Acta de Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, para integrar y reconocer la nueva estructura corporativa que aplique para su análisis, discusión y en su caso aprobación

4. Es de suma trascendencia que cuiden el quorum de la Asamblea en materia, en estricto apego a lo dispuesto en los estatutos y en su defecto a lo dispuesto por la Ley General de Sociedades Mercantiles.

5. Una vez aprobada en asamblea el cambio de administración, el reconocimiento del Consejo de Administración y creación del gobierno corporativo, es de suma trascendencia que definan el reconocimiento económico de cada Consejero y miembros de los comités que hayan descrito (Funciones y operación) dentro del Acta que deberá ser protocolizada ante Fedatario Público.

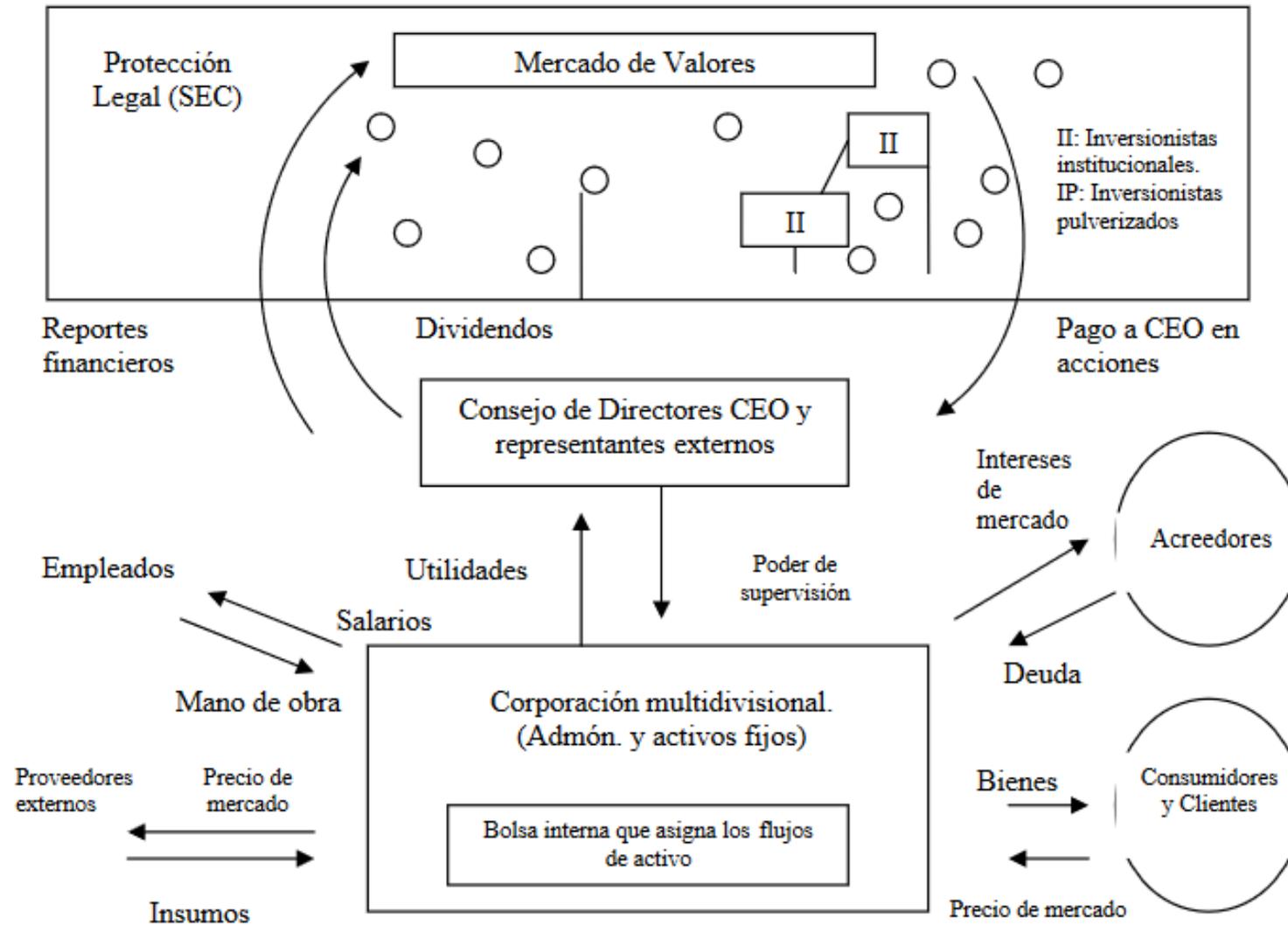
SEGUNDA ETAPA DE INSTITUCIONALIZACIÓN

- **Modelo de Gobierno Corporativo Óptimo**

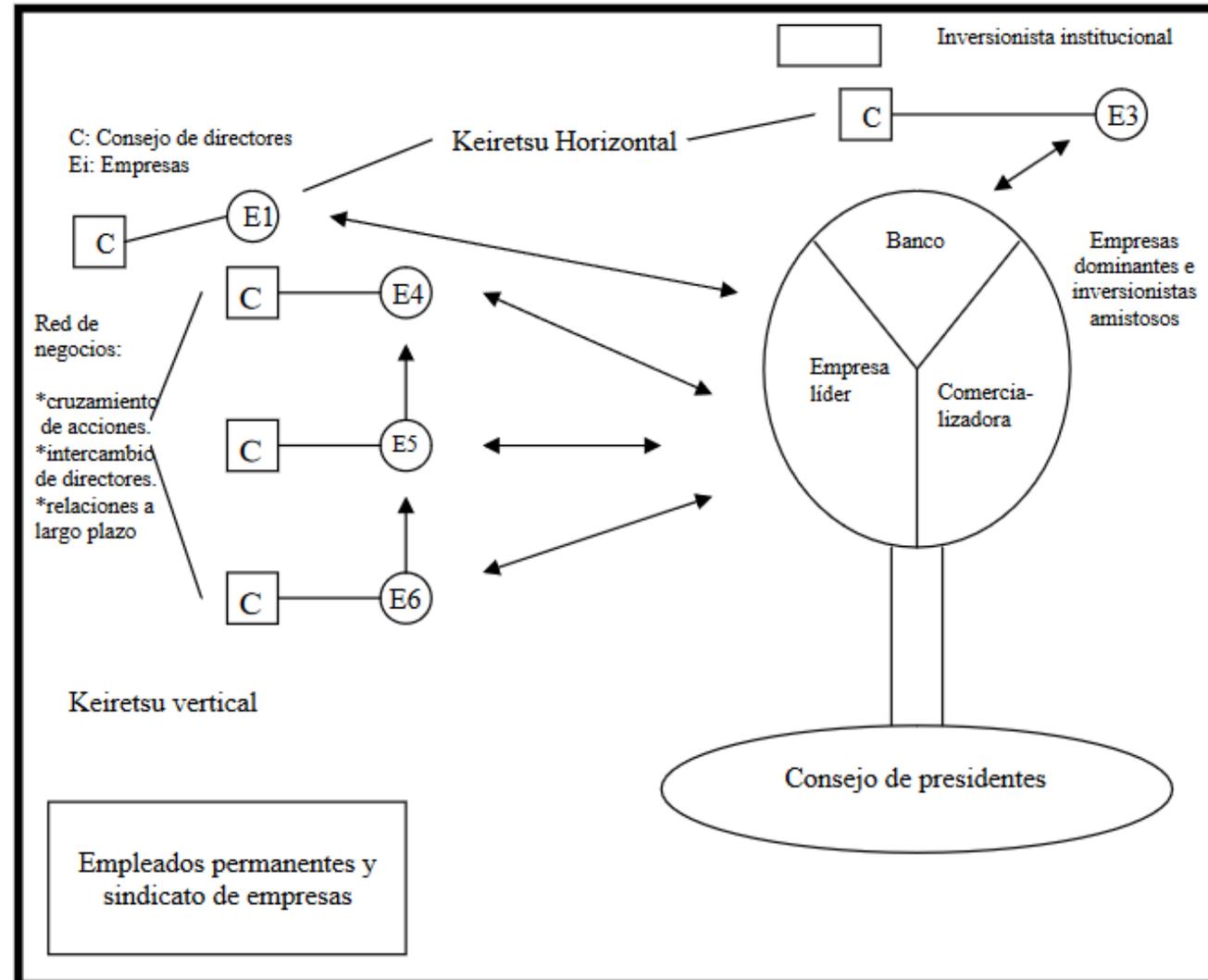
**MATERIAL ELABORADO POR:
MTRO. MIGUEL ANGEL DÍAZ PÉREZ**

- Dependerá de la empresa, giro y actividad económica
- Como sugerencia, los órganos internos a considerar pueden ser, entre otros:
 - A. Comité de administración de riesgos
 - B. Comité de Auditoría
 - C. Comité de Practicas societarias
 - D. Comité de Ética y Conducta

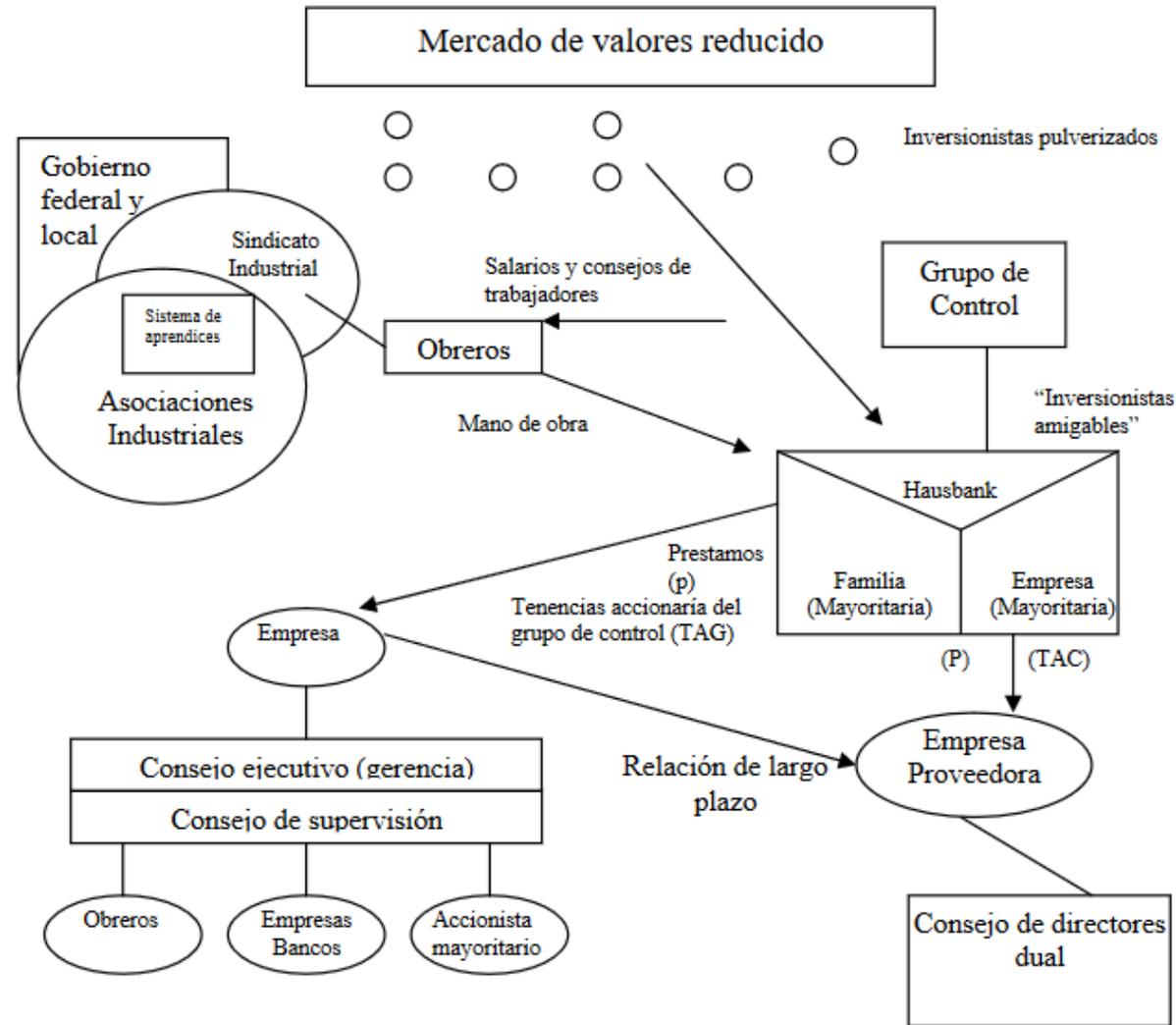
Modelo Anglosajón



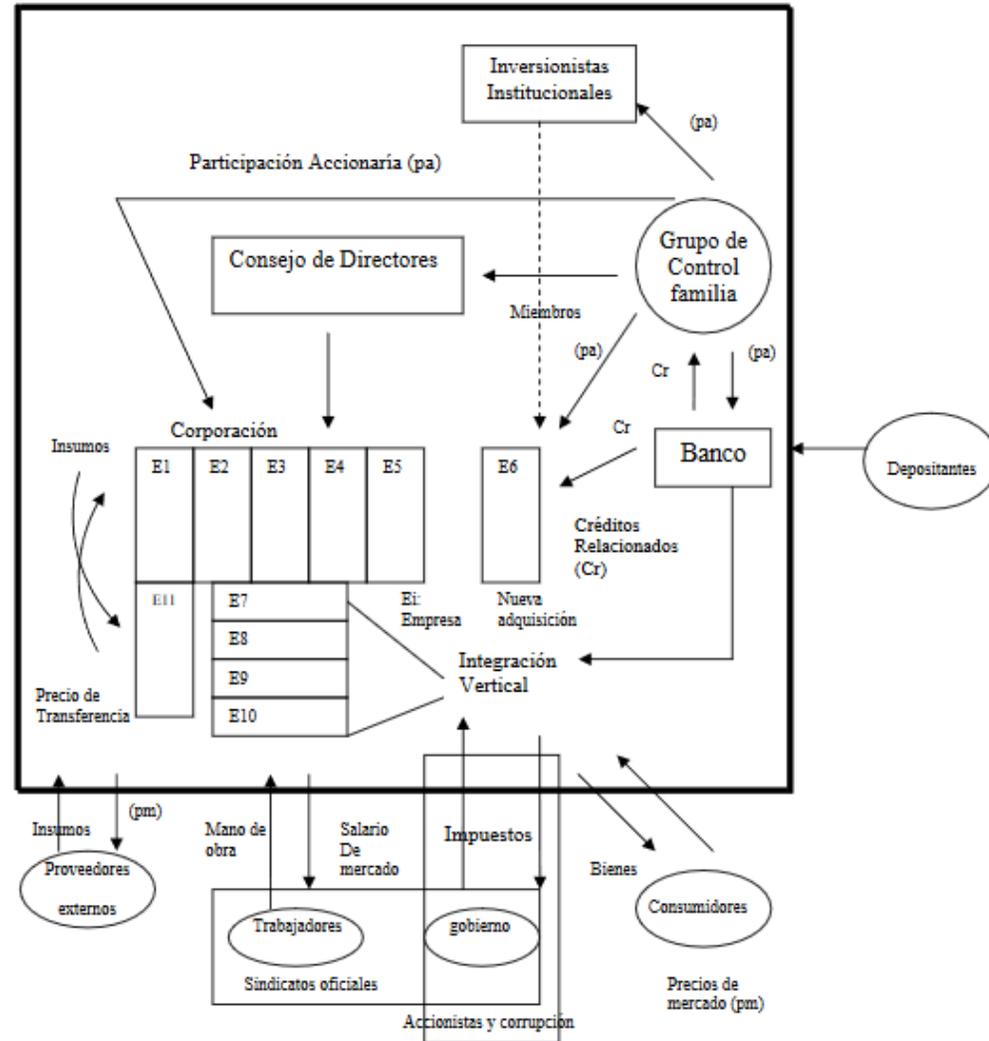
Gobierno Corporativo del Keiretsu (Japón)



Modelo Germánico

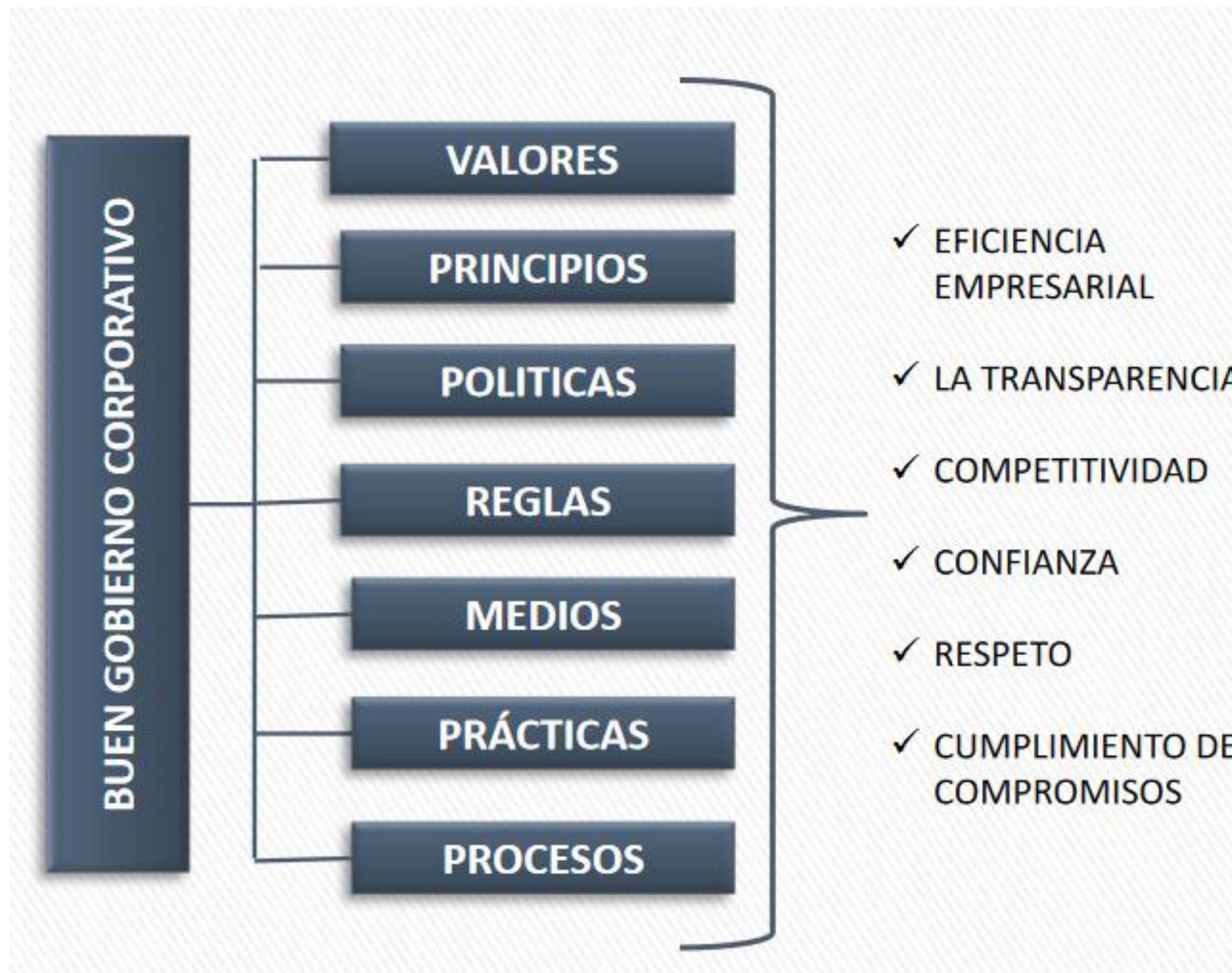


Estructura en México



CONSIDERACIONES FINALES

**MATERIAL ELABORADO POR:
MTRO. MIGUEL ANGEL DÍAZ PÉREZ**



MANUAL DE TRANSPARENCIA



**CÓDIGO DEL
BUEN GOBIERNO**



**CÓDIGO
DE ÉTICA**



**MANUAL DE
TRANSPARENCIA**

Beneficios

- La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) menciona que el gobierno corporativo es un elemento clave para aumentar la eficacia económica y para potencializar el crecimiento, así como para fomentar la confianza.
- Por lo que uno de los beneficios más grandes de implementar estas prácticas es tener menores costos financieros al acceder a mejores condiciones de financiamiento.

Paráfrasis

“Más que convencer a los directivos de las empresas a afrontar un cambio cultural en la forma de conducir sus negocios, se trata de que tengan la convicción de hacerlo”

**POR SU
ATENCIÓN
¡GRACIAS!**

COFIDE®
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

CONTÁCTANOS



PÁGINA WEB

www.cofide.mx



TELÉFONO

01 (55) 46 30 46 46



DIRECCIÓN

Av. Río Churubusco 594 Int. 203,
Col. Del Carmen Coyoacán, 04100
CDMX

SIGUE NUESTRAS REDES SOCIALES



COFIDE



Cofide SC



Cofide SC



@cofide.mx