

## ¿Órganos de gobierno corporativo?

Alfredo Acle Tomasini©

La propuesta de modificar el consejo de administración de PEMEX ha generado diversos comentarios que, como otros aspectos de la Reforma Energética, van desde el apoyo hasta el rechazo pasando por posiciones intermedias que plantean alguna modificación. Pero, el común denominador de todas es que asumen, ingenuamente, que el gobierno corporativo de las empresas públicas reside en sus consejos o juntas directivas, cuando en la práctica este planteamiento es más una aspiración que una realidad.

En teoría los consejos de administración son la interfase entre los accionistas de la empresa y sus administradores. A ellos les corresponde la responsabilidad de que el patrimonio esté correctamente gestionado y que se tomen las decisiones adecuadas para engrandecerlo. Así, los directivos someten a su consideración los planes estratégicos, y rinden cuentas de sus avances y de la marcha regular del negocio.

La relevancia de los consejos de administración como la instancia suprema del gobierno corporativo ha hecho que en muchos países, México entre ellos, se definan una serie de prácticas, que les garanticen a los accionistas que los consejeros – sus representantes - actúan con autonomía, no tienen conflictos de intereses, cuentan con la experiencia y los conocimientos necesarios, disponen del tiempo suficiente para cumplir con su encomienda, y asumen la responsabilidad de las consecuencias de las decisiones que se tomen.

El marco normativo de las entidades paraestatales despoja a sus órganos de gobierno de su rol primordial y, en la práctica, dispersa en múltiples instancias que están fuera de ellas, las decisiones que le corresponderían a sus consejeros y directivos, lo cual afecta de manera sensible su capacidad de gestión, a la vez que se crea una situación compleja para evaluar su desempeño porque el balance entre responsabilidades y facultades queda roto.

A un consejo privado le corresponde aprobar planes estratégicos e inversiones multianuales; mientras que en el caso de una entidad paraestatal, dicho órgano se limitará a autorizar al director a que pida autorización a las instancias correspondientes, con la salvedad de que el horizonte del Presupuesto Federal no pasa de un año.

La propuesta de otorgar a PEMEX un régimen distinto para sus compras e inversiones es una aceptación tácita de que el bagaje normativo creado a lo largo de sexenios, afecta la gestión y el desempeño de Administración Pública. Y el que, como el tráfico, ahora queremos resolverlo con pasos a desnivel.

Otro aspecto que limita la efectividad de los consejos o juntas directivas de las entidades paraestatales, es que están concebidos como mecanismos de coordinación entre distintas dependencias, y no como instancias donde los consejeros asuman un rol de co-responsables de la administración, y debatan de cara a los intereses de la empresa o entidad, los temas fundamentales de su futuro y de su gestión.

Así en los marcos correspondientes a la creación de muchas entidades paraestatales, se listan las dependencias que estarán representadas en sus consejos o juntas de gobierno y, en algunos casos se llega a mencionar el cargo: secretario, subsecretario, director, etc.

En la práctica, esto crea diversos problemas como reproducir en el seno de los consejos a la jerarquía burocrática, lo cual puede inhibir la posibilidad de tener discusiones abiertas; los servidores públicos participan en decenas de comités y consejos, hecho que limita su tiempo para estudiar y profundizar en los temas que se tratan; y, por último, se establece una dualidad en su rol porque no queda claro si actúan como consejeros o como representantes de sus sendas entidades. Y aún este caso, muchas veces prefieren dar la última palabra detrás de su escritorio, que asumir un compromiso en una mesa de consejo.

Crear las condiciones para que el sector paraestatal mejore su desempeño de manera sostenida requiere de modificaciones radicales en su marco normativo, y entre éstas debe estar una profunda transformación de la forma como se estructuran y funcionan sus órganos de gobierno corporativo. Pensemos, que éstos podrían estar integrados, no por servidores públicos, sino por consejeros independientes que tengan la calidad técnica y moral, y que estén dispuestos a asumir un compromiso ético y legal. Y éstos no serían, ni deben ser, los empresarios de las páginas de sociales, sino muchos individuos, cuyo talento, experiencia y compromiso con México, está hoy desperdiciado.