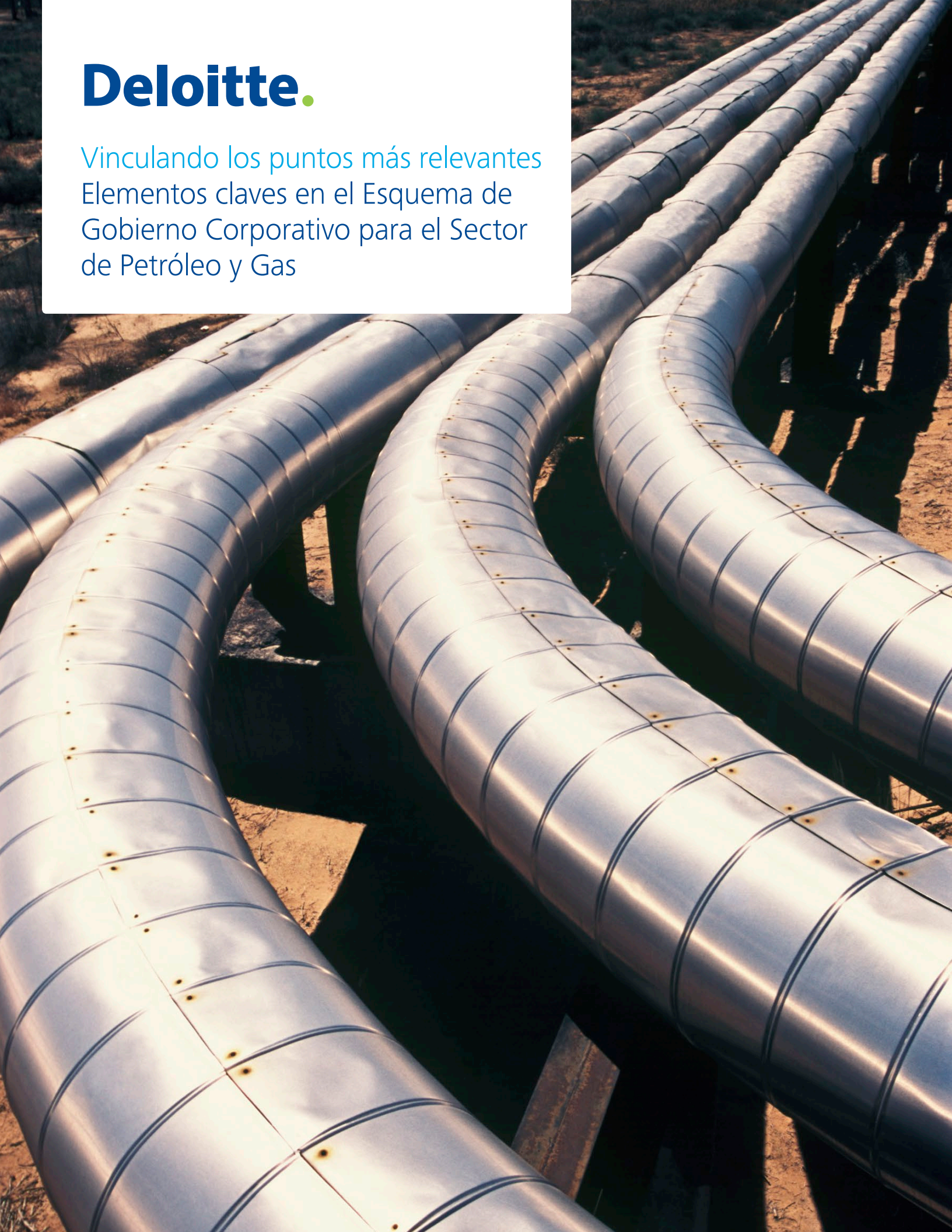




# Deloitte.

Vinculando los puntos más relevantes  
Elementos claves en el Esquema de  
Gobierno Corporativo para el Sector  
de Petróleo y Gas



# Vinculando los puntos más relevantes

Muchas economías emergentes y en desarrollo tratan de tomar ventaja de los recursos naturales disponibles en sus países con la finalidad de impulsar el desarrollo. Las Compañías Nacionales de Petróleo (NOCs) por sus siglas en inglés, que se dedican a la extracción, desarrollo y venta de recursos de petróleo y gas natural son claros ejemplos de ello. El papel que desempeñan estas NOCs es de gran importancia en muchas regiones del mundo. Independientemente del tipo de establecimiento de la NOC, (completamente pública, sociedades con empresas privadas, o cualquier otro modelo de operación), existe un elemento que es común y esencial para todas ellas a la hora de asegurar que se alcancen los retornos máximos de inversión. Este elemento es el establecimiento e implementación de un esquema de gobierno corporativo que pueda ayudarles a vencer determinados obstáculos y lograr muchos beneficios.

Sin un gobierno corporativo apropiado, las NOCs pueden llegar a enfrentar retos significativos en muchas áreas de la organización, tanto externas como internas. Desde el punto de vista externo, obtener una fuente de financiamiento y atraer la inversión puede ser muy difícil, si esas fuentes de financiamiento e inversión no están convencidas de que existen controles, verificaciones y balances financieros adecuados, que un esquema de gobierno corporativo, bien establecido, fácilmente puede proporcionar. Además de esto, la visualización de las ganancias y el desempeño del balance general puede ser inapropiada debido a la falta de confianza en los números que se publican sin la debida supervisión. Internamente, la falta de gobierno corporativo puede generar ineficiencias en el sistema en diversos aspectos como el uso de capital, el desempeño de la organización y problemas operacionales. También hay efectos adversos en la sustentabilidad y la responsabilidad social, dada la naturaleza de las responsabilidades de las NOCs y su impacto en la sociedad. Sin embargo, con un esquema de gobierno corporativo planificado en detalle e implementado con éxito, todos estos problemas se pueden revertir.

Un esquema de gobierno corporativo que proporcione transparencia y genere confianza en los controles establecidos en toda la NOC proporcionará beneficios en todo el espectro. Antes que nada, los financiadores e inversionistas se sentirán más confiados de que su capital se empleará priorizando los mejores intereses de la

organización, generando con esto, menores riesgos y mejores retornos de inversión para ellos. Los asuntos internos también serán abordados con estándares estrictos aplicados por medio del adecuado diseño organizacional, la delegación de autoridad y las políticas y procedimientos detallados que salvaguarden el bienestar de la NOC como un todo. En algunas instancias, debido al alto perfil que muchas de las NOCs tienen en sus países, se pueden tomar como referencia para el gobierno corporativo que todas las otras entidades e industrias, tanto públicas como privadas, aspiran alcanzar, proporcionado un fuerte ejemplo de gobierno corporativo apropiado para imitar. La figura 1 a continuación, describe las características de un buen esquema de gobierno corporativo.

Un esquema de gobierno corporativo que proporcione transparencia y genere confianza en los controles establecidos en cualquier NOC, proporcionará beneficios en todo el espectro.

**Figura 1: Características de un buen esquema de gobierno corporativo**

Características de un buen esquema de gobierno corporativo
• Clara articulación de la misión, visión, valores centrales y principios por los que la empresa rige sus operaciones.
• Esbozo de la estructura de la organización, líneas de mando y responsabilidades de acuerdo a los elementos funcionales y operacionales de la organización.
• Claridad en la propiedad del gobierno corporativo, las políticas y las actividades de control.
• Expresión de los procesos de negocios fundamentales y como éstos interactúan.
• El esquema para garantizar el cumplimiento.

Un esquema de gobierno corporativo abarca múltiples áreas en toda una organización, comenzando por la definición de su objetivo fundamental y llegando a la definición profunda de los detalles, como el establecimiento de estándares para las políticas y procedimientos. Además, también debe especificar los mecanismos de respaldo requeridos para alcanzar el apropiado control y gobierno corporativo. Estos mecanismos incluyen aspectos tales como: Una estructura organizacional recomendada, líneas de mando y definición de roles y responsabilidades, definición del enfoque para la administración del riesgo y la capacidad de monitorear y garantizar el cumplimiento, entre otros. En resumen, para ofrecer los beneficios antes mencionados, un esquema de gobierno corporativo eficaz debe proporcionar respuestas claras a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la misión de la organización? ¿Cuáles son los roles y responsabilidades de las entidades/ departamentos?
- ¿Cuáles capacidades, procesos y sistemas serán requeridos?
- ¿Cómo se debe organizar la administración del riesgo?

- ¿Cuáles requerimientos de información y presentación de informes respaldan el modelo de gobierno corporativo propuesto?
- ¿Cuáles son los mecanismos apropiados y las interfaces que se requieren para respaldar el modelo de gobierno corporativo propuesto?

En la Figura 2 a continuación, observamos que un gobierno corporativo eficaz también debe incluir los siguientes cuatro elementos claves: valores, modelo operativo, sistema de administración y órganos de gobierno. Los valores establecen el objetivo de una organización y son la guía para que el esquema de gobierno corporativo logre sus fines. Como tal, los valores deben ser claros y entendibles, formando la base de los principios y el comportamiento de la organización como un todo. El modelo de operación aborda la distinción entre los roles funcionales y las operaciones, proporciona los detalles en relación con la delegación de responsabilidades en toda la organización y brinda el mecanismo para la planeación y medición del éxito, en comparación con los planes.

**Figura 2: Elementos claves de un esquema de gobierno corporativo.**

Esquema de Gobierno Corporativo			
Valores	Modelo de operación	Sistema de administración	Órganos de Gobierno
<p>Una serie de valores definidos que se identifiquen con el negocio y que sean:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Claros,</li> <li>• Memorables,</li> <li>• Centrados en la misión; y</li> <li>• Guía para la toma de decisiones.</li> </ul> <p>Los valores se extienden naturalmente también al comportamientos esperado de cada uno de los empleados y pasan a ser principios rectores para “hacer las cosas bien”.</p>	<p>Una explicación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La distinción entre un rol operacional y un rol funcional;</li> <li>• Delegación de funciones; y</li> <li>• Cómo el negocio planifica sus actividades y además mide su éxito en comparación con ese plan.</li> </ul>	<p>Documentado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas, procedimientos y guías –ordenados en jerarquía;</li> <li>• Proceso de auto-certificación; y</li> <li>• Resumen de la forma en que el negocio opera.</li> </ul>	<p>Roles y responsabilidades a nivel “corporativo” por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatutos del Consejo y sus comités;</li> <li>• Roles y responsabilidades de ejecutivos de alto nivel y puestos no ejecutivos;</li> <li>• El rol de la Auditoría Interna (AI), cumplimiento y administración del riesgo; y</li> <li>• El rol de ciertos órganos como el Comité Ejecutivo para controlar y mantener las políticas y procedimientos etc.</li> </ul>

El sistema de administración incluye una serie de políticas y procedimientos para la organización, estructurados de manera jerárquica, incluyendo el proceso de auto-certificación. Además de esto, implica un resumen de la forma en la que el negocio opera en todas las áreas relevantes. Los órganos de gobierno proporcionan la supervisión para todo el esquema del gobierno corporativo, desde los estatutos orgánicos al más alto nivel como el Consejo de Administración, hasta

los roles y responsabilidades de los ejecutivos y no ejecutivos. La segunda gran parte del elemento de los órganos de gobierno es el cumplimiento, la auditoría interna y la administración de riesgos. Para más detalles, los elementos mostrados con antelación se pueden separar en líneas de trabajo discretas, junto con los responsables designados y entregables, para hacer más fácil el desarrollo del esquema de gobierno corporativo como se puede observar en la Figura 3.

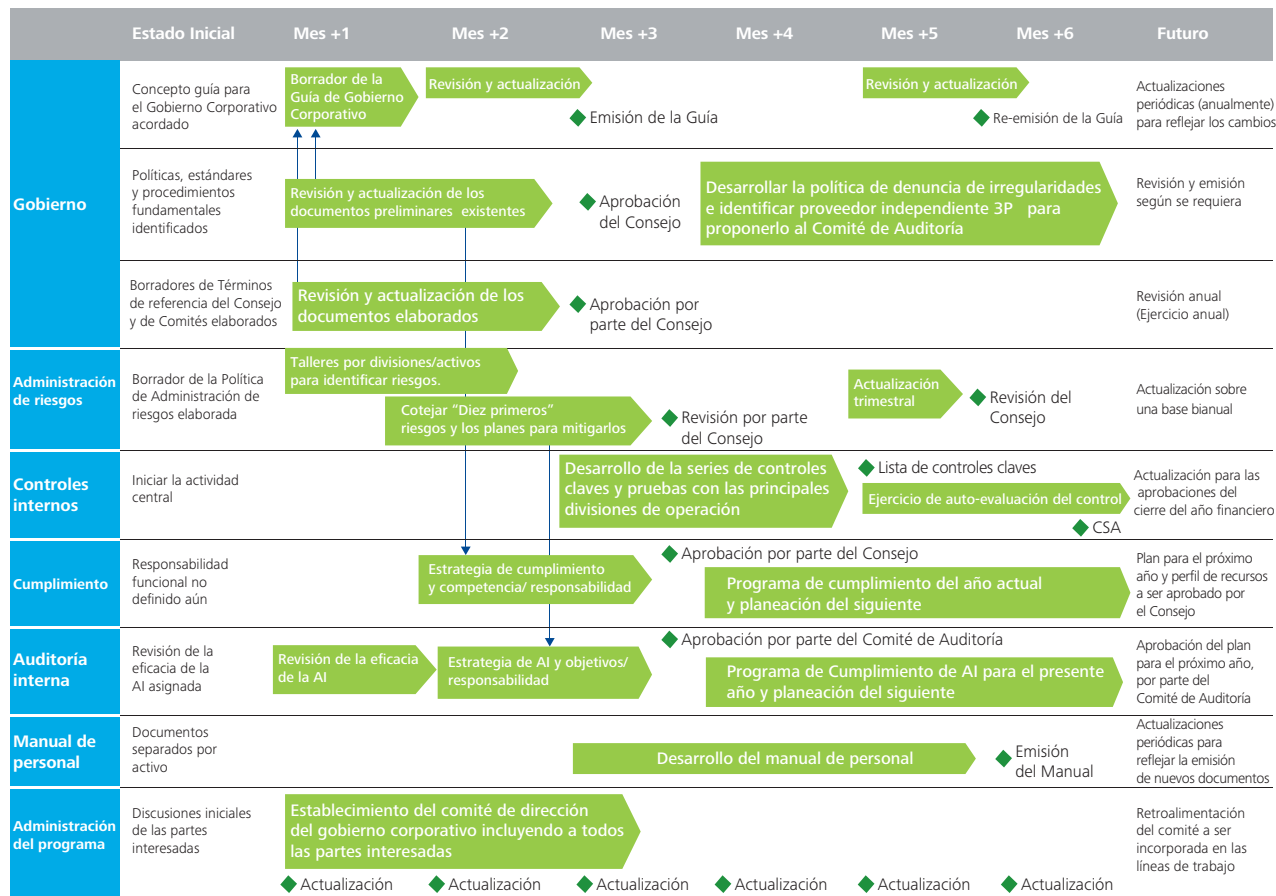
**Figura 3: Líneas de trabajo para la entrega de un esquema de gobierno corporativo**

Línea de trabajo	Propietario	Objetivos/ Entregables
Gobierno Corporativo	Consejo de Administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una "Guía de Gobierno Corporativo" como por ejemplo, un único documento que proporcione una clara y concisa supervisión del gobierno corporativo y del sistema operativo</li> <li>• Políticas, estándares y procedimientos corporativos aprobados y actualizados</li> <li>• Términos de referencia aprobados y actualizados para todos los Comités del Consejo</li> <li>• Código de Ética y Conducta para todos los miembros de la compañía</li> </ul>
Administración de Riesgos	Riesgos	Una evaluación del "top 10" de riesgos respaldada por un proceso sólido de identificación y mitigación de riesgos
Control Interno	Finanzas	Una serie de objetivos de control fundamentales acordados y un proceso de auto-certificación para respaldar una evaluación de control anual
Cumplimiento	Cumplimiento	Un plan de operación y competencia claro para el cumplimiento, con base en las políticas y los requerimientos normativos fundamentales
Auditoría Interna	Auditoría Interna	Un plan de operaciones y competencia claro para auditoría interna
Manual de personal	Recursos Humanos	Un manual general actualizado de personal, que refleje todas las políticas y procedimientos
Administración del programa	Gobierno y Riesgos	<p>Establecer (y entregar) un plan claro para el desarrollo e implementación del esquema de gobierno corporativo</p> <p>Participación eficaz y compromiso de todas las partes interesadas para respaldar la entrega de todo lo anterior</p>

Por medio de las líneas de trabajo que aparecen en la Figura 3, podemos extrapolar una hoja de ruta indicativa para las actividades y vincularlas en un programa para el desarrollo y la implementación de un esquema de gobierno corporativo que abarque seis meses. Como se muestra en la Figura 4 a continuación, la hoja de ruta detalla los pasos dentro de las líneas de trabajo que van paralelas y luego en series para entregar un esquema de gobierno corporativo implementado. Al final de la hoja de ruta, el proceso continúa con revisiones periódicas o actualizaciones, según sea necesario al cambiar los requerimientos del negocio. Durante la implementación, existen varios segmentos importantes que se deben incluir en la planificación para asegurar que el esquema de gobierno corporativo desarrollado, no solamente se pueda implementar, sino que pueda arraigarse también dentro de la organización para asegurar que sus beneficios se logren.

Existen varios segmentos importantes que se deben incluir en la planificación para asegurar que el esquema de gobierno corporativo desarrollado, no solamente se pueda implementar, sino que pueda arraigarse también dentro de la organización para asegurar que sus beneficios se logren

**Figura 4: Hoja de ruta/ guía indicativa para el desarrollo e implementación del esquema de gobierno corporativo**



Una vez que se desarrolla el esquema del gobierno corporativo, encontramos seis factores relevantes para lograr el éxito que necesitan una implementación eficaz. Estos seis elementos también dependen en gran medida de la participación y compromiso de las partes interesadas que entienden y respaldan los valores de la organización. Se centran fundamentalmente en crear un caso convincente por medio de un entendimiento pleno de lo que motiva a las partes interesadas. En segundo lugar, al interactuar con las partes interesadas, se estará plenamente consciente de dónde proviene el retroceso y en relación a cuáles temas, conllevando esto, a mejores estrategias de mitigación. En tercer lugar, un liderazgo fuerte y unido creará un frente unificado en el que todos las partes interesadas se podrán apoyar para lograr las

tareas a cumplir. Así mismo, proporcionar el suficiente tiempo para que todos los cambios se integren en toda la organización, facilitará una fácil transición del estado previo, a uno con más controles y mejor gobierno. Durante todo el proceso, es necesario asegurar que exista la apropiada comunicación de dos vías entre los grupos de partes interesadas, ya que esto proporcionará los medios para entregar los mensajes en toda la organización y permitirá transmitir la retroalimentación y preocupaciones de las partes interesadas al equipo de liderazgo. Por último, se debe contar con un plan bien articulado y detallado, junto con los puntos de revisión y objetivos para ayudar al establecimiento de la transición a una organización con el adecuado gobierno corporativo en todos los niveles.

**Figura 5: Factores relevantes para el éxito en la eficaz implementación del esquema de gobierno corporativo**

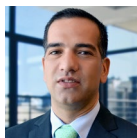




# Contactos



**Arturo García Bello**  
Socio Líder de Energía  
y Recursos Naturales  
+52 (55) 5080 6274  
[argarciabello@deloittemx.com](mailto:argarciabello@deloittemx.com)



**Daniel Aguiñaga**  
Socio Líder de Gobierno Corporativo  
+52 (55) 5080 6560  
[daguinaga@deloittemx.com](mailto:daguinaga@deloittemx.com)

Acerca de Deloitte & Touche (M.E.)

Deloitte & Touche (M.E.) es una firma miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL) y es la primera firma de servicios profesionales árabe en la región del Medio Oriente , con una presencia ininterrumpida por más de 87 años. Deloitte está entre las firmas de servicios profesionales líderes de la región, proporcionando servicios de auditoría, fiscales, consultoría y servicios de asesoramiento financiero a través de 26 oficinas en 15 países con más de 2,500 socios, directores y personal. Deloitte ha sido clasificada anualmente como Asesor Fiscal de Primer Nivel en la región de GCC desde el año 2010 por parte de la International Tax Review World Tax Rankings.

© Deloitte & Touche (M.E.). Todos los derechos reservados.