

Deloitte.



Nuevo código de principios
y mejores prácticas de gobierno
corporativo 2025

Boletín de Gobierno Corporativo

El pasado 11 de febrero de 2025, se llevó a cabo el lanzamiento oficial del nuevo *Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo 2025*, en adelante el *CPMPGC 2025*, emitido por el Consejo Coordinador Empresarial (CCE).

Esta edición sustituye a la de 2018 e incorpora los principios de dimensión social, así como las sanas prácticas de gobernanza recomendadas por el G20 y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), tales como: enfoque en la diversidad en los Consejos de Administración, la integración de la digitalización y las tecnologías emergentes en las prácticas de gobierno corporativo, además de tomar en cuenta la creciente importancia de la participación de los accionistas y otras partes interesadas en la toma de decisiones corporativas.

El *CPMPGC 2025* fue el resultado del trabajo realizado por la Comisión de Gobierno Corporativo del CCE, instituciones diversas y asesores especialistas en diversos campos de la materia, que aportaron sus conocimientos y experiencia en la incorporación de mejores prácticas dentro de las organizaciones. De acuerdo con el Presidente de la Comisión de Gobierno Corporativo del Consejo Coordinador Empresarial, el *CPMPGC 2025* no solo retoma los principios de la OCDE y del G20, sino que incluyó las características de las sociedades mexicanas, sus valores y su cultura. De igual forma, se resalta que las recomendaciones descritas en dicho documento pueden ser aplicables a todo tipo de entidades jurídicas,

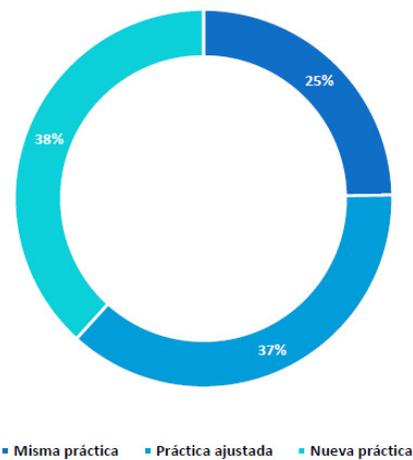
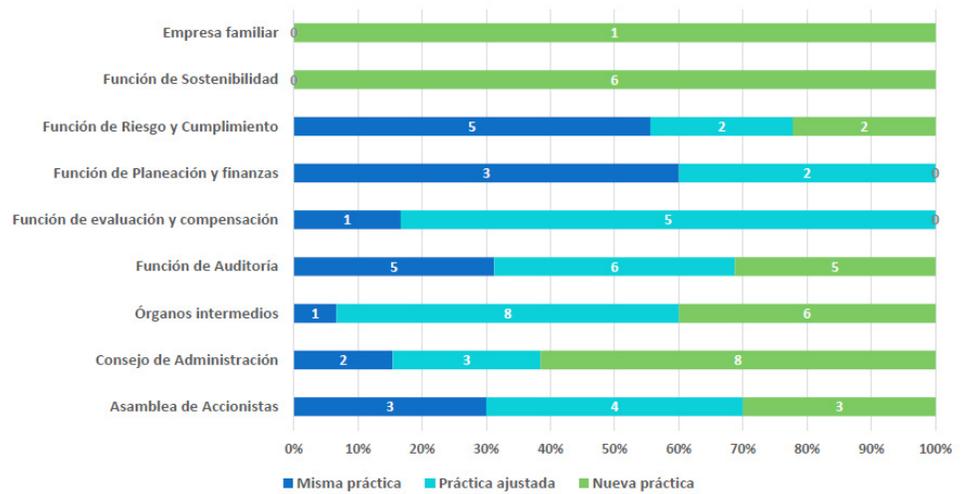
sean de carácter civil, mercantil o de asistencia social, sin distinguir su tamaño, composición accionaria o si cotizan o no en el mercado de valores.

Dicho documento se divide en 9 capítulos, que describen 81 prácticas con recomendaciones para implementar y reforzar la gobernanza de las organizaciones. Los capítulos que lo componen son los siguientes:

- **Capítulo 1.** Gobierno Corporativo
- **Capítulo 2.** Asamblea de Socios o Accionistas
- **Capítulo 3.** Consejo de Administración
- **Capítulo 4.** Función de Auditoría
- **Capítulo 5.** Función de Evaluación y Compensación
- **Capítulo 6.** Función de Finanzas y Planeación
- **Capítulo 7.** Función de Riesgo y Cumplimiento
- **Capítulo 8.** Función de Sostenibilidad
- **Capítulo 9.** Empresas Familiares

Dentro de los cambios más relevantes en el *CPMPGC 2025*, con respecto a su versión de 2018, están los siguientes:

“El CPMPGC 2025 fue el resultado del trabajo realizado por la Comisión de Gobierno Corporativo del CCE, instituciones diversas y asesores especialistas en diversos campos de la materia”.



Las nuevas recomendaciones por capítulo se describen de la siguiente manera:

Asamblea de Socios o Accionistas

- **Cultura de impulso de desarrollo sostenible:** se recomienda que socios, accionistas, consejeros y miembros de la alta dirección de las empresas, fomenten una cultura sostenible y de respeto a los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción, así como que se mantengan informados para generar estrategias que promuevan el desarrollo sostenible.

- **Celebración de asambleas telemáticas:** se incorpora la tendencia de realizar sesiones de órganos de gobierno de forma virtual, para lo que se recomienda tener un protocolo de participación con reglas claras y mecanismos de protección de la información e identificación de los asistentes, así como una metodología de votación.

Consejo de Administración

- **Lineamientos sobre debida diligencia para la conducta empresarial responsable:** se sugiere que el Consejo de Administración se

asegure de que la empresa establezca, dentro de sus lineamientos de gobernanza, el cumplimiento de la debida diligencia para la conducta empresarial responsable, basada en la identificación, mitigación, prevención y reparación de riesgos.

- **Vigilancia sobre el desempeño no financiero de la Sociedad:** se sugiere que el Consejo de Administración vigile el desempeño no financiero de la Sociedad, incluyendo aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo, así como de derechos humanos, de diversidad, ética y de cumplimiento normativo, incluyendo dicho desempeño en su informe anual a la Asamblea.
- **Definición del perfil de los consejeros:** se menciona la importancia del adecuado desempeño de los consejeros para asegurar la generación de valor sostenible, por lo que se recomienda establecer lineamientos para la definición de su perfil, objetivos específicos y medibles, así como el mecanismo para su nominación, designación, evaluación y compensación, considerando criterios para promover la diversidad, inclusión e igualdad de género, además de su alineación con la estrategia a largo plazo que priorice la experiencia y las competencias del consejero en cuestión.
- **Separación de roles de Director General y Presidente del Consejo de Administración:** se recomienda separar las funciones del Presidente del Consejo de Administración del de Director General de la empresa, quien se aconseja que sea el encargado de la operación de la Sociedad. Por su parte, se sugiere que el Presidente del Consejo sea la persona que ejerza el liderazgo de este órgano de gobierno, quien defina su agenda, conduzca las sesiones y busque permanentemente consensos y acuerdos.
- **Manifestación del consejero independiente:** se incorpora, como obligación para el consejero independiente, firmar una manifestación de cumplimiento de los requisitos de independencia y revelar sus potenciales conflictos de interés, misma que deberá ser ratificada anualmente. Asimismo, se incorpora el deber del Consejo, de establecer los lineamientos para potenciales conflictos de interés.
- **Participación de las mujeres en el Consejo de Administración y los órganos intermedios de diversidad e inclusión:** se amplía la práctica ya establecida, desde 2018, que ha venido tomando mayor relevancia en los últimos años, para la inclusión de las mujeres en la integración del Consejo de Administración y sus órganos intermedios, con un enfoque de diversidad y tomando siempre en consideración las capacidades, habilidades, méritos, experiencias individuales y profesionales de cada uno de sus integrantes, a la par de promover la cultura empresarial. Adicionalmente, se recomienda que, en la integración del Consejo y los órganos intermedios, se promueva la participación de personas con conocimientos en distintas disciplinas, profesiones e industrias, para contar con una pluralidad de opiniones, perspectivas y visiones.
- **Características de los consejeros:** se recomienda que el Consejo esté integrado por personas con habilidades y experiencia en diversos campos, que representen y velen por los intereses de la Sociedad y de todos sus socios o accionistas, que cuenten con los conocimientos necesarios para desempeñar su cargo, a fin de que, entre otros temas, evalúen y decidan sobre los asuntos más importantes, así como el rumbo estratégico y destino de la propia Sociedad, contribuyendo a la identificación y solución de sus principales objetivos.
- **Evaluación individual de los consejeros y del Consejo de Administración en su conjunto:** con la finalidad de identificar áreas de mejora y oportunidades para ser más eficientes, el *CPMPGC 2025* recomienda que, periódicamente, se

lleven a cabo evaluaciones individuales de los consejeros y del funcionamiento del Consejo como órgano colegiado. Se recomienda que, al menos una vez cada cuatro años, la evaluación la realice un externo.

- **Secretaría del Consejo de**

Administración: se recomienda que el Consejo cuente con una Secretaría a cargo de un Secretario que, preferentemente, no forme parte del Consejo de Administración, quien se encargue de llevar la administración, operación y seguimiento de las sesiones, así como del registro de los acuerdos de dicho órgano de gobierno y, en su caso, de sus órganos intermedios. Asimismo, se recomienda que, de cada sesión del Consejo de Administración, dicho Secretario elabore un acta que describa los asuntos tratados, los acuerdos tomados, la fecha de su cumplimiento y, de ser necesario, el registro con las razones de los votos que se tuviesen en sentido negativo.

- **Reglas de operación del Consejo de Administración:**

se recomienda que el Consejo elabore un documento que contenga las reglas de operación, las cuales se apeguen a las recomendaciones, principios y mejores prácticas de gobierno corporativo y que, en ningún momento, contravengan a los estatutos de la Sociedad, ni a la legislación aplicable. Estas reglas deberán contener, como mínimo, los principios de actuación de los consejeros, el funcionamiento de las sesiones, procesos de votación, seguimiento a los temas discutidos y documentación de los acuerdos en actas, entre otros temas.

- **Calendario de sesiones, plan de trabajo del Consejo de Administración y de los órganos intermedios:**

se recomienda que, tanto el Consejo de Administración como los órganos intermedios, elaboren un calendario anual de sesiones en el que se establezca, por acuerdo de la mayoría, la fecha de celebración de éstas, su sede o el medio por el

que se van a llevar a cabo, así como la elaboración del plan de trabajo anual, en el que se establezcan las actividades a realizar durante dicho periodo, así como que se calendaricen las mismas, con el fin de darles cumplimiento y adecuado seguimiento.

- **Confidencialidad:** se incorpora la obligación de que los socios o accionistas, consejeros y directivos de las Sociedades, garanticen la confidencialidad de toda la información a la que tengan acceso por razón del desempeño de sus actividades y la utilicen exclusivamente para dicho fin.

- **Funciones del Consejo de**

Administración: con respecto a la versión de 2018, se incorporan, amplían o son mayormente especificadas algunas funciones del Consejo de Administración. Entre las más relevantes, se encuentran:

- Impulsar la adopción de lineamientos y mecanismos de gestión de riesgos.
- Designar al Secretario del Consejo de Administración y fijar su compensación, en caso de que la Asamblea de socios o accionistas no lo haya hecho.
- Asegurar el establecimiento de mecanismos para la identificación, análisis, administración, control y adecuada revelación de los riesgos estratégicos e incumplimientos, incluidos de forma enunciativa, más no limitativa, aquellos en materia ambiental, social y de gobierno corporativo, así como de derechos humanos (incluidos aquellos en los que es corresponsable, a través de su cadena de valor), regulatorios, normativos y éticos, que las actividades de la Sociedad puedan producir hacia las partes interesadas.
- Tomar las medidas necesarias para proteger la información propiedad de la Sociedad que, por su naturaleza o sensibilidad, no deba ser revelada, incluyendo dentro de dichas medidas acciones tendientes a proteger la integridad de la información y los sistemas de la Sociedad, considerando, a su vez, la implementación y vigilancia de lineamientos de confidencialidad.

- Verificar que la Sociedad cuente con lineamientos en materia de ciberseguridad, así como promover una cultura al respecto.
- Considerar los ámbitos temáticos incluidos en las líneas directrices de la OCDE y el Código de Integridad y Ética Empresarial del CCE, en el desarrollo de sus análisis y la emisión de sus opiniones.
- Asegurar que se implemente una cultura organizacional que promueva el desarrollo del talento y el logro de los resultados.

Funciones de Auditoría

- **Requerimientos del Comisario:** se recomienda que la persona designada como Comisario de la Sociedad tenga los conocimientos y la experiencia profesionales, en materia de generación de información financiera, normatividad contable y control interno, que le permitan cumplir con sus obligaciones legales. Asimismo, se recomienda que, en el informe anual que presenta el Consejo de Administración, se revele el perfil del Comisario.
- **Opinión sobre información financiera confiable:** se recomienda que la información financiera que presenta el Director General al Consejo de Administración, durante el año, cuente con una opinión acerca de los procesos de generación, reporte y revisión de dicha información, así como una declaración del responsable de ésta, sobre su calidad y veracidad. Para garantizar que el Consejo de Administración tome decisiones con información financiera confiable, se recomienda que el órgano intermedio, en materia de auditoría (en caso de existir), o un tercero independiente, lo apoye con una opinión acerca de dicha información. La información financiera deberá ser firmada por el Director General y el Director responsable de su elaboración.
- **Lineamientos y planes de trabajo de la auditoría interna:** se enfatiza la relevancia de la auditoría interna como herramienta para agregar valor y

mejorar las operaciones de la Sociedad, aportando un enfoque sistemático para evaluar los procesos de riesgos, control y gobierno. También es recomendable que las empresas cuenten con un área de auditoría interna, que se caracterice por su independencia de la dirección general, reporte directamente al Consejo de Administración u órgano intermedio de auditoría, y que sus lineamientos generales, así como sus planes de trabajo, sean aprobados por los mismos.

- **Mecanismos que permitan determinar el cumplimiento de disposiciones legales, estándares y lineamientos:** se recomienda asegurar la existencia de mecanismos, procesos y controles que permitan determinar si la Sociedad cumple debidamente con todas las disposiciones legales, estándares y lineamientos a los que está sujeta. De igual forma, que se cuente con un plan o programa de cumplimiento empresarial integral, el cual podrá considerar la identificación y mitigación de riesgos, así como el cumplimiento de reglamentos internos de la Sociedad, entre otros. Asimismo, se recomienda que las empresas cuenten con una persona o área encargada de la función de cumplimiento y contraloría, la cual debe tener independencia de las áreas de negocio y la facultad de reportar incidencias al Comité de Auditoría o al Consejo de Administración, según sea el caso.

Función de Riesgo y Cumplimiento

- **Riesgos relacionados con la ciberseguridad:** se recomienda implementar marcos de ciberseguridad, es decir, un conjunto de lineamientos, prácticas y procedimientos para gestionar los riesgos de seguridad, mitigar posibles vulnerabilidades, reportar incidentes ocurridos, y mejorar la defensa digital general. Este marco deberá ser una guía para que la Sociedad proteja sus activos de las amenazas cibernéticas mediante la identificación, evaluación y gestión de riesgos que podrían provocar filtraciones de datos, interrupciones del sistema u otras afectaciones. El *CPMPGC 2025*

también recomienda tener un protocolo de actuación, en caso de algún incidente de ciberseguridad, que incluya aspectos como informar al Consejo, mecanismos de comunicación a clientes, proveedores y otros afectados; esquemas y mecanismos de negociación, procesos de restablecimiento, entre otros.

Función de Sostenibilidad

- **Fomento a la visión de sostenibilidad en la estrategia de negocio:** el *CPMPGC 2025* incluye un nuevo capítulo relacionado con la sostenibilidad en las empresas, donde recomienda elaborar y someter a la aprobación del Consejo de Administración una estrategia que considere la incorporación de personas responsables de su cumplimiento, administración de riesgos, así como de objetivos y métricas, respecto a la gestión de los impactos (materiales) relevantes, tanto ambientales y sociales como financieros, dentro de su industria, contemplando la comunicación con las partes interesadas.
- **Cumplimiento, monitoreo y medición de la estrategia de sostenibilidad:** se recomienda implementar un sistema para cumplir, monitorear y medir la efectividad de la estrategia de negocio, con una visión de sostenibilidad que incluya indicadores clave de desempeño y riesgo, relacionados con la materialidad financiera, ambiental, social y de gobierno corporativo, para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos.
- **Implementación de un sistema de comunicación con partes interesadas:** se recomienda contar con un sistema de comunicación sobre los temas de sostenibilidad hacia el interior y exterior de la Sociedad, con el fin de mantener una relación abierta y transparente con las partes interesadas. Dependiendo del nivel de madurez de la Sociedad y de la industria en la que se encuentre, se recomienda hacer un informe de sostenibilidad e incorporar, progresivamente, y en función de las necesidades de cada empresa, una evaluación externa y objetiva.
- **Contenido de los informes de sostenibilidad:** se recomienda que los informes de sostenibilidad reflejen las acciones, lineamientos o estándares adoptados por el Consejo de Administración, así como los objetivos o estándares de medición de los resultados obtenidos. Asimismo, se sugiere que el informe de sostenibilidad contenga información material, coherente, fiable y comparable en forma retrospectiva, para que los distintos usuarios de la información puedan tomar decisiones informadas, en relación con la Sociedad. De la misma forma, se recomienda que, en la preparación del informe de sostenibilidad, se tome en cuenta la normatividad que le aplique, ya sea local o internacionalmente.
- **Publicación de un informe de sostenibilidad:** solo en caso de que la Sociedad lo considere conveniente, y de conformidad con su madurez institucional, se recomienda publicar un informe de sostenibilidad, al menos anualmente, el cual puede integrarse con el informe financiero, basado en las más recientes Normas de Información Financiera (NIFs) relacionadas con la sostenibilidad.

Empresas familiares

- Elaboración de protocolos para empresas familiares: el *CPMPGC 2025* incluye un nuevo capítulo relacionado con las empresas familiares, en el que recomienda, como mejor práctica, que las familias empresarias cuenten con acuerdos o protocolos que señalen claramente las reglas de interacción entre la familia y la Sociedad, la forma como serán representados y gestionados sus respectivos intereses, la organización del patrimonio, la gestión de los conflictos, el uso de activos, las líneas de mando y la sucesión en la empresa, los sentidos de votación e integración de órganos intermedios, la filantropía, así como el trabajo de familiares en la Sociedad, entre otros. Lo anterior tiene como propósito definir roles claros de funcionamiento para prevenir, gestionar y, en su caso, resolver

conflictos, lo cual puede asegurar la permanencia de la Sociedad en el tiempo.

De igual forma, se recomienda formalizar legalmente las normas y reglas generales establecidas en el protocolo familiar, e incorporar al menos los siguientes elementos, según sean aplicables:

01. Establecer el plan de sucesión de la familia en la Sociedad.
02. Definir las partes que pertenecen a Socios o accionistas de la empresa familiar a nivel individual o como grupo familiar.
03. En el caso de grupos, se recomienda tener un representante de cada uno en la asamblea.
04. Establecer las reglas para la integración del Consejo de Administración de la Sociedad.
05. Especificar las condiciones y requisitos para que familiares trabajen en la Sociedad.
06. Una clara separación entre el Consejo de Administración y los directivos o empleados de la empresa.
07. Un mecanismo objetivo y transparente para la designación del Director General y demás funcionarios de alto nivel de la Sociedad, ya sea que pertenezcan o no a la familia.
08. Las reglas y procesos para la solución de conflictos.
09. Los mecanismos de comunicación.
10. La manera de asegurar el cumplimiento de los acuerdos.

Conclusión

El *CPMPGC 2025* es una nueva invitación para que las empresas de todo tipo y tamaño, en México, así como las

instituciones sin fines de lucro y entidades gubernamentales, se sumen a la promoción e implementación de prácticas de negocios que fomenten la transparencia, la rendición de cuentas y la perdurabilidad de las organizaciones en el tiempo. De igual forma, la incorporación de las mejores prácticas fortalecerá la competitividad de las empresas y la economía del país.

El documento mencionado se une a las normas mexicanas de gobierno corporativo, incorporando principios y mejores prácticas relacionadas con las reformas a la *Ley General de Sociedades Mercantiles*, sobre asambleas electrónicas y las presentadas en la Ley del Mercado de Valores, sobre sostenibilidad, paridad e inclusión. Asimismo, se incorporan tendencias globales, también relacionadas con la sostenibilidad, ciberseguridad, paridad de género y diversidad. El *CPMPGC 2025* reconoce, en esta nueva versión, la importancia de las empresas familiares en México, por lo cual dedica un capítulo a su importancia y a la necesidad de que dichas empresas cuenten con protocolos familiares.

Finalmente, el *CPMPGC 2025* busca fomentar prácticas de gobierno corporativo que fortalezcan la confianza de los inversionistas, mejoren la eficiencia operativa y promuevan el desarrollo sostenible de las empresas. Su adopción es voluntaria pero altamente recomendada para lograr una gestión corporativa más transparente, ética y responsable.



Descargue la versión completa del Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo 2025.

Contacto:

Daniel Aguiñaga

Socio Líder de Gobierno Corporativo
daguinaga@deloittemx.com
 Tel. +52 55 5080 6000

Rodrigo Badiola

Socio de Gobierno corporativo
rbadiola@deloittemx.com
 Tel. +52.55.5080 7587

Deloitte.

Deloitte se refiere a una o más entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), su red global de firmas miembro y sus sociedades afiliadas a una firma miembro (en adelante “Entidades Relacionadas”) (colectivamente, la “organización Deloitte”). DTTL (también denominada como “Deloitte Global”) así como cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí con respecto a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y su Entidad Relacionada es responsable únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no provee servicios a clientes. Consulte www.deloitte.com/mx/conozcanos para obtener más información.

Deloitte presta servicios profesionales líderes de auditoría y assurance, impuestos y servicios legales, consultoría, asesoría financiera y asesoría en riesgos, a casi el 90% de las empresas Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestros profesionales brindan resultados medibles y duraderos que ayudan a reforzar la confianza pública en los mercados de capital, permiten a los clientes transformarse y prosperar, y liderar el camino hacia una economía más fuerte, una sociedad más equitativa y un mundo sostenible. Sobre la base de su historia de más de 175 años, Deloitte abarca más de 150 países y territorios. Conozca cómo los aproximadamente 457,000 profesionales de Deloitte en todo el mundo crean un impacto significativo en www.deloitte.com

Tal y como se usa en este documento, Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría y otros servicios profesionales bajo el nombre de “Deloitte”. Deloitte Impuestos y Servicios Legales, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría fiscal, asesoría legal y otros servicios profesionales bajo el nombre de “Deloitte”. Deloitte Audit Delivery Center, S.C. (antes Deloitte Auditoría, S.C.), tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría y otros servicios profesionales bajo el nombre de “Deloitte”. Deloitte Asesoría en Riesgos, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de asesoría en riesgos y otros servicios profesionales bajo el nombre de “Deloitte”. Deloitte Asesoría Financiera, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de asesoría financiera y otros servicios profesionales bajo el nombre de “Deloitte”. Y Deloitte Consulting Group, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría y otros servicios profesionales bajo el nombre de “Deloitte”.

Esta comunicación contiene solamente información general y ni Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), su red global de firmas miembro o sus Entidades Relacionadas (colectivamente, la “organización Deloitte”) está, por medio de esta comunicación, prestando asesoramiento profesional o servicio alguno. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar sus finanzas o su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícita ni implícita) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación, y ni DTTL, ni sus firmas miembro, Entidades Relacionadas, empleados o agentes será responsable de cualquier pérdida o daño alguno que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que confíe en esta comunicación. DTTL y cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas, son entidades legalmente separadas e independientes