



**Conferencia de las  
Naciones Unidas sobre  
Comercio y Desarrollo**

Distr.  
GENERAL

TD/B/COM.2/ISAR/19/Add.3  
7 de agosto de 2003

ESPAÑOL  
Original: INGLÉS

---

**JUNTA DE COMERCIO Y DESARROLLO**

Comisión de la Inversión, la Tecnología

y las Cuestiones Financieras Conexas

Grupo de Trabajo Intergubernamental de

Expertos en Normas Internacionales de

Contabilidad y Presentación de Informes

20º período de sesiones

Ginebra, 29 de septiembre a 1º de octubre de 2003

Tema 3 del programa provisional

**ESTUDIO SOBRE LA PUBLICACIÓN DE INFORMACIÓN PARA  
EL BUEN GOBIERNO DE LAS EMPRESAS EN KENYA**

**Resumen**

El Grupo de Trabajo Intergubernamental de Expertos en Normas Internacionales de Contabilidad y Presentación de Informes solicitó, en su 19º período de sesiones, celebrado en Ginebra del 25 al 27 de septiembre de 2002, la realización de estudios de casos sobre el terreno acerca de los requisitos de transparencia y publicación de información para el buen gobierno de las empresas. Se realizaron en consecuencia cinco estudios de casos nacionales sobre las principales cuestiones que plantea el cumplimiento de los requisitos de transparencia y publicación de información para el buen gobierno de las empresas. Los países donde se realizaron los estudios son: Brasil, Estados Unidos de América, Federación de Rusia, Francia y Kenia.

En el presente informe se exponen los resultados de un estudio sobre los requisitos de transparencia y publicación de información para el buen gobierno de las empresas en Kenia. El informe ofrece una visión general del marco jurídico y reglamentario, que comprende la Ley de sociedades mercantiles, las leyes pertinentes del Parlamento y la Ley de corporaciones públicas. También se examinan leyes de determinados sectores como las

relativas a la banca y los seguros, la Ley del mercado de capitales y las normas formuladas por la Comisión del Mercado de Capitales, así como diversas iniciativas voluntarias. El estudio toma como puntos de referencias los requisitos de transparencia y publicación de información examinados por el Grupo de Trabajo Intergubernamental (TD/B/COM.2/ISAR/15).

Los principales objetivos del estudio son aprender de la experiencia de Kenya en la promoción de la transparencia y la publicación de información en el sector empresarial y compartir las conclusiones con los Estados miembros que deseen mejorar la transparencia y la publicación de información en sus respectivos países.

## ÍNDICE

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
ANTECEDENTES .....	1 - 10	4
MARCO NORMATIVO PARA LA PUBLICACIÓN DE INFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS .....	11 - 33	6
Visión general del marco jurídico y reglamentario .....	12 - 20	6
Leyes sectoriales sobre la banca y la inversión y demás legislación.....	21 - 33	8
INICIATIVAS VOLUNTARIAS .....	34 - 45	11
PRINCIPIOS PARA EL BUEN GOBIERNO DE LAS EMPRESAS EN KENYA Y CÓDIGO DE EJEMPLOS DE PRÁCTICAS IDÓNEAS .....	46	16
COMPARACIÓN DE LAS PRÁCTICAS KENIANAS CON LAS MEJORES PRÁCTICAS MUNDIALES .....	47 - 51	16
EL RETO DE FOMENTAR LAS BUENAS PRÁCTICAS DE LA GOBERNANZA EMPRESARIAL EN KENYA Y EN EL RESTO DE ÁFRICA.....	52 - 59	17
CONCLUSIÓN: ELEVAR LAS NORMAS AFRICANAS A LA ALTURA DE LAS MEJORES DEL MUNDO .....	60 - 67	18
<i>Apéndice 1:</i> Resumen de las directrices sobre la gobernanza empresarial de la Comisión del Mercado de Capitales.....		21

## ANTECEDENTES

1. Kenya, puerta de entrada en el África oriental, está estratégicamente situada en la costa del océano Índico con lo que tiene fácil acceso a los mercados regionales y mundiales. Limita con Somalia, Etiopía, el Sudán, Uganda y la República Unida de Tanzania. Ha sido acertadamente descrita como tierra de contrastes, ya que tiene una superficie de 582.646 km<sup>2</sup> de playas, desierto, tierras fértiles, extensos pastos, bosques, montañas y naturalmente el Rift Valley, que atraviesa al país de Norte a Sur.

2. Atravesada por la línea del Ecuador, Kenya goza de un clima tropical agradable y de abundante flora y fauna silvestre. La gran diversidad de zonas ecológicas del país facilita la producción de diversos cultivos y la cría de ganado. En general, la agricultura ha sido y sigue siendo la principal actividad económica, aportando alrededor del 24% del producto interno bruto (PIB), aunque su importancia ha ido gradualmente menguando tras haber alcanzado un nivel máximo del 40%<sup>1</sup>. Aunque el té y el café han sido durante mucho tiempo los productos que reportaban una mayor cantidad de divisas, la horticultura está adquiriendo cada vez más importancia.

3. Si bien su rápido crecimiento se ha visto últimamente afectado de manera negativa por las persistentes amenazas a la paz mundial, el turismo ha registrado un considerable crecimiento durante el último decenio y se ha convertido rápidamente en la segunda industria más importante en cuanto a su contribución al PIB, que es de casi el 20%. El sector manufacturero ha experimentado también un crecimiento constante a lo largo de los años y actualmente representa alrededor de un 13% del PIB. Tradicionalmente ha estado integrado por grandes y medianas empresas, pero últimamente han proliferado las pequeñas empresas y las microempresas, cuya aportación es significativa, sobre todo en lo que respecta a la creación de puestos de trabajo.

4. Kenya tiene una infraestructura bastante desarrollada, con servicios de transporte aéreo nacional e internacional, uno de los puertos más modernos de África, una amplia red viaria con carreteras transitables durante todo el año que conectan entre sí los principales centros comerciales, un sistema ferroviario y un sistema de comunicaciones bien establecido. En comparación con otros países del continente, tiene unos mercados de capitales y financieros bastante desarrollados, con una bolsa de valores calificada en 1994 por la Corporación Financiera Internacional como el mercado emergente más prometedor. Los medios de comunicación están liberalizados y el periodismo es de buena calidad. Sus ciudades principales son cosmopolitas, habitadas por gentes de razas y culturas de todo tipo. La propia población keniana tiene un nivel educacional bastante elevado, está bien cualificada y es laboriosa.

5. Desde 1964, año en que consiguió su independencia del Reino Unido, Kenya ha sido una república democrática gobernada por un Presidente directamente elegido por el pueblo que goza de considerables poderes ejecutivos. El Gobierno establecido según la Constitución promulgada a raíz de la independencia tiene tres brazos: el poder ejecutivo, encargado de la gestión cotidiana del Gobierno; el poder legislativo, que es la autoridad que promulga las leyes; y el poder judicial,

---

<sup>1</sup> Para más datos y estadísticas puede consultarse el sitio web del Centro de Promoción de Inversiones: *www.ipckkenya.org*.

responsable de dirimir los litigios y administrar justicia<sup>2</sup>. La Constitución prevé la separación entre los tres poderes a fin de garantizar un sistema de controles y contrapesos e impedir los abusos de poder. La eficacia de este sistema ha sido sin embargo objeto de un intenso debate que ha culminado en el proceso de reforma constitucional actualmente en curso.

6. En general Kenya ha disfrutado y sigue disfrutando de estabilidad política. En 2002 hubo unas importantes elecciones generales en las que la Unión Nacional Africana de Kenya (KANU), el partido que había gobernado la nación durante los 39 últimos años, cedió el poder a la Coalición Nacional Arco Iris (NARC), una alianza de la oposición. La transición pacífica fue saludada en todo el mundo como una señal de la madurez política del pueblo keniano y un ejemplo a seguir en otras partes. Kenya sigue destacando en el deporte y contribuye a la solución de conflictos y a las misiones de mantenimiento de la paz, lo que le ha granjeado aún más las simpatías del resto del mundo y ha convertido el país en un líder natural del continente. Kenya sigue desempeñando un papel central en muchas iniciativas regionales e internacionales, como la Comunidad del África Oriental (CAO), el Mercado Común del África Meridional y Oriental (MACAFMO), la Unión Africana (UA), el Grupo de Estados de África, el Caribe y el Pacífico (ACP) y las Naciones Unidas (están situadas en Nairobi las sedes del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y del Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat), junto con las oficinas regionales de otros organismos de las Naciones Unidas).

7. Todos estos factores se han combinado para hacer de Kenya el centro económico del África oriental y un país respetado dentro y fuera del continente. Desde el punto de vista económico, sin embargo, el país todavía tiene que aprovechar todo su potencial. Kenya ha adoptado una economía mixta desde su independencia en 1963. En el decenio inmediatamente posterior a la independencia, registró un fuerte crecimiento económico, con una tasa anual media del 6,5%. Desde entonces, sin embargo, los resultados económicos han sufrido un fuerte deterioro, siendo la tasa del año 2000 la más baja jamás registrada: -0,2%. Todos los demás indicadores económicos han evidenciado una tendencia similar a la baja. Estos malos resultados se atribuyen en gran parte al mal gobierno y a sus consecuencias, a una dependencia excesiva de los productos básicos y al importante papel del Estado en la economía, en un contexto en que los mercados mundiales son cada vez más exigentes y competitivos.

8. A fin de afrontar esta difícil situación y mejorar los resultados, ahora más que en la inversión pública se hace hincapié en el crecimiento impulsado por el sector privado. En sus planes de desarrollo el Gobierno ha reconocido que es el sector privado el que fomenta la creación de riqueza. En consecuencia, ha iniciado diversas reformas para restringir la propia participación activa en la actividad económica y concentrar sus recursos en la creación de un entorno propicio a la actividad empresarial. Entre esas reformas figuran la liberalización del comercio, la revisión de la política de tipos de cambio, incluida la eliminación de los controles sobre los precios y la revocación de la Ley de control de divisas, así como diversas reformas del sector financiero.

9. No es sólo el Gobierno el que ha sentido la necesidad de introducir reformas. Preocupados sobre todo por la marcha negativa de la economía y por la necesidad urgente de remediar la

---

<sup>2</sup> La Constitución está actualmente en fase de revisión.

situación, a mediados de los años noventa los dirigentes empresariales reconocieron la urgencia apremiante de reformar la gestión de las empresas a fin de mejorar los resultados económicos. Esta presión culminó en la celebración de un seminario en Mombasa en noviembre de 1998. Dicho seminario reunió a una gran diversidad de partes interesadas que reconocieron la necesidad urgente de reformar la gobernanza empresarial. En consecuencia, lanzaron la Agrupación para la Buena Gobernanza Empresarial del sector privado con el fin de promover el buen gobierno de las empresas en Kenya.

10. Lo que empezó como una iniciativa nacional impulsada por el sector privado ha avanzado a pasos agigantados. Si bien en un principio su objetivo era abordar cuestiones de la gobernanza empresarial en Kenya, el éxito de sus programas, sobre todo en el campo de la formación y la investigación, ha originado una importante demanda de otros países de la región. Durante una reunión regional celebrada en Johannesburgo (Sudáfrica) en 2001, se reconoció públicamente la importancia de esos esfuerzos y se nombró la secretaría del Foro Consultivo Panafricano sobre la Gobernanza Empresarial, que está previsto que aglutine todas las demás iniciativas nacionales sobre esta cuestión. Este órgano se denomina ahora Centro para la Gobernanza Empresarial y sus programas de capacitación y los resultados de sus investigaciones se están propagando por toda África con gran éxito. La elección de Kenya como país africano objeto de estudio es por consiguiente apropiada.

### **MARCO NORMATIVO PARA LA PUBLICACIÓN DE INFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS**

11. El marco normativo que regula la difusión de información empresarial en Kenya comprende requisitos legales y reglamentarios e iniciativas voluntarias.

#### **Visión general del marco jurídico y reglamentario**

##### ***La Ley de sociedades mercantiles***

12. La norma principal que regula la revelación de información empresarial es la Ley de sociedades mercantiles (cap. 486) del Código de Leyes de Kenya, que fue aprobada por el Parlamento para modificar y consolidar la ley relativa a la constitución, regulación y liquidación de empresas y otras asociaciones y tomar disposiciones sobre otras cuestiones conexas. Se trata de la ley con arreglo a la cual la mayoría de las empresas de Kenya, tanto privadas como públicas, se constituyen o registran<sup>3</sup>. Se basa en la Ley de sociedades mercantiles del Reino Unido de 1948. Sólo se han efectuado ligeras enmiendas en ella desde que fue introducida en el país.

13. En lo referente a los requisitos de revelación de información, la ley trata con bastante detalle las cuestiones siguientes:

- Información que debe incluirse en los prospectos de emisión;

---

<sup>3</sup> La inscripción en el registro de sociedades es una de las condiciones que deben cumplir las empresas extranjeras que operan en Kenya.

- Ingresos anuales;
- Cuentas y auditoría;
- Información sobre los directivos;
- Registros e inspecciones;
- Reuniones generales.

### *Leyes pertinentes del Parlamento*

14. También hay organizaciones establecidas por determinadas leyes del Parlamento. Son en gran parte corporaciones públicas, en particular las clasificadas como "reguladoras" o "estratégicas"<sup>4</sup>.

15. En lo que respecta a la revelación de información, las leyes reflejan en gran medida las disposiciones de la Ley de sociedades mercantiles, con la salvedad de que contienen disposiciones que afianzan el control del Estado. Dichas disposiciones se refieren a los nombramientos en los consejos de administración, los mecanismos de presentación de informes y las obligaciones de verificación de cuentas. En el caso de esas corporaciones, tan sólo pueden efectuar auditorías el Contralor y el Auditor General, que informan a las comisiones parlamentarias encargadas de las cuentas y las inversiones públicas.

### *La Ley de corporaciones públicas*<sup>5</sup>

16. Como en otras muchas economías africanas, las corporaciones públicas desempeñan un papel importante en Kenya. En vista de la abundancia de corporaciones públicas sujetas a diferentes regímenes legislativos, la Ley de corporaciones públicas fue promulgada para simplificar las operaciones de dichas corporaciones. Por este motivo, se trata de una norma de aplicación general, que prevé concretamente que, en caso de contradicción entre sus disposiciones y las de otros estatutos, incluida la Ley de sociedades mercantiles por la que se rigen algunas corporaciones públicas, tiene precedencia la Ley de corporaciones públicas.

17. En cuanto a los requisitos de publicación de información, las disposiciones de la Ley de corporaciones públicas no difieren sustancialmente de las de la Ley de sociedades mercantiles. Sin embargo, la normativa otorga importantes facultades al poder ejecutivo, y en particular al Presidente, al ministro competente, al Tesoro y al secretario permanente del ministerio competente, que es el contador.

---

<sup>4</sup> Se trata en gran medida de corporaciones cuyo objetivo primordial no es comercial sino que tienen un interés o una repercusión nacional más amplios.

<sup>5</sup> Capítulo 446 del Código de Leyes de Kenya.

### ***La Ley de cooperativas***<sup>6</sup>

18. El movimiento cooperativo en Kenya es un elemento fundamental de la economía y aporta alrededor del 40% del PIB. Las cooperativas se constituyen y regulan según lo dispuesto en la Ley de cooperativas.

19. Dicha ley aborda, entre otras, las cuestiones siguientes:

- Registro y disolución de sociedades cooperativas;
- Derechos y obligaciones de las sociedades y sus miembros;
- Administración;
- Fusión y división de sociedades;
- Bienes y fondos (gestión de);
- Arreglo de diferencias.

20. La ley se ha revisado recientemente con la finalidad expresa de reducir el papel del Estado en la gestión de las cooperativas, que ha sido mencionado como una de las principales causas del hundimiento de muchas de las grandes cooperativas. La nueva ley, que no aborda efectivamente cuestiones relativas a la gobernanza y la difusión de información, ha sido objeto de severas críticas y ya se anuncia una nueva revisión.

### **Leyes sectoriales sobre la banca y la inversión y demás legislación**

21. Hay diversas exigencias legislativas y reglamentarias dispersas en otras leyes, como leyes sobre la manufacturación, leyes sobre la propiedad intelectual, leyes sobre el patrimonio, leyes laborales, leyes tributarias y, en particular, leyes sectoriales sobre la banca y la inversión, incluidos los seguros, las prestaciones de jubilación, los mercados de capitales y la gestión bancaria. Las últimas cuatro tienen especial interés en lo que respecta a la publicación de información sobre la gobernanza empresarial.

### ***Seguros***

22. La industria de los seguros, que sigue estando regulada por un departamento del Gobierno, no ha logrado mejorar mucho su marco jurídico y reglamentario.

### ***La Ley del mercado de capitales y las normas elaboradas por la Comisión del Mercado de Capitales***

23. Los mercados de capitales reúnen a propietarios y usuarios del capital y de este modo desempeñan un papel importante en la movilización y asignación de recursos para el desarrollo. Por medio de diversos instrumentos, ofrecen un mecanismo para encauzar el ahorro hacia

---

<sup>6</sup> Ley N° 12 de 1997.



actividades productivas. En particular, los mercados sólidos desempeñan un papel importante no sólo en la asignación de capitales sino también en su aprovechamiento óptimo al hacer que los escasos recursos disponibles vayan a parar a quien mejor sabe aprovecharlos. También separan la propiedad del control de los recursos permitiendo a los empresarios financiar sus iniciativas económicas de manera eficaz y responsable en beneficio del propio empresario, de los inversores y de la sociedad en general. Al dar unos beneficios razonables y fiables de manera efectiva y transparente, los mercados de capitales constituyen un incentivo para la inversión y fomentan una mentalidad que favorece la economía y el ahorro.

24. Los mercados de capitales de Kenya, aunque bastante desarrollados para lo que suele ser habitual en África, son pequeños e inestables. Los productos que ofrecen son de una variedad limitada. El volumen de contratación y la liquidez son escasos. La tecnología utilizada en la contratación y las transacciones es arcaica y poco fiable. Las normas son opacas, su cumplimiento escaso y su aplicación deficiente.

25. Durante mucho tiempo, los requisitos de publicación de información eran insuficientes, como también lo era la protección de los inversores. Al mismo tiempo, unas leyes anticuadas y un complejo sistema de concesión de licencias complicaban la admisión, impedían un funcionamiento eficaz y dificultaban una salida ordenada.

26. En 2002, la Comisión del Mercado de Capitales, en colaboración con la Bolsa de Valores de Nairobi, preparó un nuevo marco jurídico y reglamentario que se ajustaba a las mejores prácticas internacionales.

27. De las normas así elaboradas, las principales para garantizar la revelación de información adecuada por las empresas que cotizaban en bolsa eran las siguientes<sup>7</sup>:

---

<sup>7</sup> La Comisión del Mercado de Capitales preparó y publicó los siguientes reglamentos y directrices:

- Reglamento del mercado de capitales 2002 (valores) (ofertas públicas, condiciones para la cotización y publicación de información);
- Reglamento del mercado de capitales 2002 (requisitos para la concesión de licencias) (generalidades);
- Reglamento del mercado de capitales 2002 (absorciones y fusiones);
- Reglamento del mercado de capitales 2002 (inversores extranjeros);
- Directrices del mercado de capitales sobre prácticas de gobernanza empresarial de las sociedades anónimas en Kenya;
- Directrices del mercado de capitales sobre la aprobación y el registro de agencias de calificación crediticia.

- Manual sobre la cotización en la Bolsa de Valores de Nairobi;
- Reglamento del mercado de capitales 2002 (valores) (ofertas públicas, condiciones para la cotización y publicación de información);
- Directrices del mercado de capitales sobre prácticas de gobernanza empresarial de las sociedades anónimas en Kenya.

28. Las normas han mejorado enormemente los requisitos de publicación de información de las empresas que cotizan en bolsa tanto cuando empiezan a cotizar como en lo sucesivo. Asimismo la información se publica ahora con mayor frecuencia, ya que se requieren informes trimestrales en vez de semestrales. También ha aumentado la cantidad de información revelada.

29. La Comisión ha hecho públicas también directrices bastante amplias sobre la gobernanza de las empresas que cotizan en bolsa, basándose en el código preparado por el Centro para la Gobernanza Empresarial. En el apéndice 1 figura un resumen de las directrices sobre la gobernanza empresarial de la Comisión del Mercados de Capitales.

30. Estas reformas han dado ya algunos resultados rápidos, ya que muchas empresas que cotizan en bolsa han introducido cambios en sus sistemas de gestión. Es de especial interés el establecimiento de comités de auditoría con directores independientes no ejecutivos y la publicación de datos sobre la gestión de las empresas en los informes anuales.

### ***Reglamentación bancaria***

31. En vista de la importancia del sistema financiero para la economía de un país y de los problemas que han afectado a la industria financiera en Kenya, no resulta sorprendente que el Banco Central de Kenya haya tomado la iniciativa de mejorar la publicación de información sobre la gestión de bancos e instituciones financieras. Mediante reglamentos preventivos y circulares, el Banco exige información mucho más detallada a bancos e instituciones financieras, en particular en lo que respecta a las carteras de préstamos fallidos y las prácticas crediticias. Los bancos están obligados a publicar balances detallados y estados de ganancias y pérdidas, así como los tipos de interés que cobran por los préstamos, en los periódicos nacionales. También se ha mejorado la puntualidad de la información, ya que los bancos deben presentar informes comprobados en el plazo de tres meses después del cierre del ejercicio fiscal.

32. El Banco Central también ha abordado la cuestión de los comités de auditoría, que ahora son obligatorios, y tiene que dar el visto bueno a todos los nombramientos de directores.

---

La Bolsa de Valores revisó sus normas y reglamentos, entre ellos:

- Manual sobre la cotización en la Bolsa de Valores de Nairobi;
- Reglamento sobre contratación y liquidación;
- Reglamento sobre gestión y condiciones de inscripción.

***La Ley de prestaciones de jubilación y el reglamento publicado por la Comisión de Prestaciones de Jubilación***

33. Aunque es uno de los organismos reguladores más recientes de Kenya, la Comisión de Prestaciones de Jubilación ha empezado a trabajar con gran éxito preparando una legislación sencilla pero bien elaborada que afecta todos los aspectos básicos de las prácticas de gestión de las empresas, incluida la revelación de sus planes de prestaciones para jubilados. La Comisión es también uno de los órganos más respetados por su capacidad de intervenir oportunamente, supervisar, alentar y garantizar el cumplimiento de las normas, e inculcar un buen nivel de profesionalidad en una industria que presenta uno de los peores niveles de gestión, lo que ha hecho posible un pillaje incontrolado. Eso es especialmente significativo habida cuenta de los enormes recursos que administran los planes de prestaciones para jubilados.

## **INICIATIVAS VOLUNTARIAS**

### **La Bolsa de Valores de Nairobi**

34. La Bolsa de Valores de Nairobi se constituyó como asociación voluntaria de agentes de cambio y bolsa y se inscribió en el registro de sociedades en 1954 con arreglo a la Ley de sociedades<sup>8</sup>. En 1990 se constituyó en virtud de la Ley de sociedades mercantiles como sociedad de responsabilidad limitada por garantía y sin capital social. Hasta la fecha sus miembros son 18 agentes de cambio y bolsa y 3 intermediarios. Tiene 53 sociedades que cotizan en los diversos niveles de la Lista Oficial, además de bonos del tesoro del Gobierno de Kenya a 18 meses, 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 9 años, y en julio de 2003 un bono del tesoro del Gobierno de Kenya con vencimiento a 10 años. Al 31 de mayo de 2003, la capitalización total del mercado (tanto acciones como títulos de deuda) era de 4.440 millones de dólares de los EE.UU.<sup>9</sup> lo que constituye un 33,57% del PIB<sup>10</sup>.

35. Aunque tanto la propia Bolsa como sus miembros tienen licencia de la Comisión del Mercado de Capitales y las sociedades admitidas a cotizar son aprobadas por dicha Comisión, la Bolsa de Valores es la principal responsable de supervisar, mediante las diversas normas y reglamentos, el comportamiento de sus miembros y de las sociedades correspondientes. Tiene especial importancia su labor de vigilancia y exigencia del cumplimiento continuo de las obligaciones para cotizar en bolsa, cuya finalidad es conseguir la publicación completa y puntual de información, en particular de los datos importantes sobre los resultados de las empresas que

---

<sup>8</sup> Capítulo 108 del Código de Leyes de Kenya.

<sup>9</sup> Dos mil cuatrocientos treinta millones de dólares de los EE.UU. en acciones y 2.020 millones de dólares de los EE.UU. en títulos de deuda, a un tipo de cambio de 73,25 chelines kenianos por dólar de los EE.UU., según el informe anual de la Bolsa de Valores de Nairobi correspondiente a 2003.

<sup>10</sup> La cifra provisional correspondiente a 2002 (a precios de mercado) figura como 969.353,9 millones de chelines kenianos en la página 10 del *Republic of Kenya Economic Survey 2003*.

cotizan en bolsa. El objetivo es promover la uniformidad de la información e impedir la manipulación de los mercados.

36. Los requisitos previstos en el Manual sobre la cotización en la Bolsa de Valores de Nairobi y en el Reglamento del mercado de capitales 2002 (valores) (ofertas públicas, condiciones para la cotización y publicación de información) para la revelación de información empresarial son similares a fin de que no haya discrepancias entre lo que la Bolsa de Valores y la Comisión exigen a las empresas emisoras de valores cotizados.

37. Si bien la Bolsa de Valores, en colaboración con la Comisión del Mercado de Capitales, ha contribuido de manera considerable a mejorar la información sobre la gobernanza empresarial que publican las sociedades que cotizan en bolsa, su repercusión a nivel nacional no ha sido significativa debido al escaso número de esas sociedades, la mayoría de las cuales son de propiedad y están bajo el control de extranjeros. Sin embargo, la Bolsa de Valores ha desempeñado un papel crucial en el desarrollo de los mercados de capitales y las bolsas de valores en África a fin de facilitar y agilizar el flujo de capitales, un factor importante para la mejora de la gestión empresarial y la revelación de información. La Bolsa de Valores está también en vías de automatizar sus sistemas de contratación y liquidación, que hasta ahora han sido manuales, con objeto de facilitar las transacciones, abreviar los ciclos de liquidación y reducir de manera apreciable los riesgos operacionales y sistémicos.

### **Asociaciones profesionales**

38. Las asociaciones profesionales siguen desempeñando un papel crucial para mejorar la publicación de información sobre la gobernanza de las empresas en Kenya. El Instituto de Censores Jurados de Cuentas ha sido el principal abanderado de la adopción de normas internacionales de contabilidad y auditoría, que tuvo lugar en Kenya a partir de enero de 1999. De este modo las normas sobre presentación de informes de Kenya están a la altura de las mejores del mundo. Esta iniciativa ha contado con el apoyo de organizaciones regionales como la Federación de Contadores del África Oriental, Central y Meridional y la Asociación de Contadores Públicos Titulados.

39. También hay otras asociaciones profesionales que han contribuido de diversas maneras a mejorar la revelación de información sobre la gestión empresarial, entre las que figuran:

- El Instituto de Secretarios Públicos Autorizados de Kenya;
- La Sociedad Jurídica de Kenya;
- El Colegio de Agentes de Cambio y Bolsa de Kenya;
- El Colegio de Publicistas.

### **Asociaciones comerciales y empresariales**

40. Al igual que las asociaciones profesionales, las asociaciones comerciales y empresariales han desempeñado un papel importante en el mejoramiento de las prácticas de gestión empresarial en general y en la transparencia y la presentación de informes en particular. Éstas son algunas de las principales asociaciones:

- Consejo de Floricultores de Kenya;
- Federación de Empresarios de Kenya;
- Asociación del Distrito Comercial Central de Nairobi;
- Asociación de Instituciones de Microfinanciación;
- Instituto de Banqueros de Kenya;
- Asociación de Aseguradores de Kenya.

### **Organizaciones no gubernamentales**

41. También en el cumplimiento de sus mandatos varias organizaciones no gubernamentales como Action Aid y Transparency International han promovido una mejor revelación de información, sobre todo en lo que respecta a la repercusión de las actividades de las empresas sobre el medio ambiente y las comunidades en que trabajan.

### **Centro para la Gobernanza Empresarial**

42. El Centro para la Gobernanza Empresarial, que es el núcleo en que convergen las diversas iniciativas a favor del buen gobierno de las empresas en Kenya, depende del sector privado. Se trata de una iniciativa para mejorar la calidad de vida en Kenya y la región de África promoviendo los niveles más altos de gestión empresarial en todas las organizaciones. A tal efecto, ha adoptado un enfoque global, que exige que todas las partes interesadas, como el Gobierno, las empresas, las organizaciones con fines de lucro y la sociedad en general, desempeñen con eficacia sus funciones respectivas.

43. Durante el período comprendido entre marzo y agosto de 1999, el Centro, denominado entonces Agrupación para la Buena Gobernanza Empresarial del Sector Privado, examinó diversos códigos de prácticas idóneas elaborados a nivel internacional<sup>11</sup> y las circunstancias

---

<sup>11</sup> Entre los diversos códigos y textos internacionales, regionales y locales figuraban los siguientes:

- Informe del grupo de trabajo del Consejo Nacional de Iglesias de Kenya de 1968 sobre "Quién controla la industria en Kenya";
- El Cadbury Committee Report on Financial Aspects of Corporate Governance, del Reino Unido, diciembre de 1992;

imperantes en Kenya, y redactó una serie de principios y un código de ejemplos de prácticas idóneas para Kenya, que se distribuyeron entre el sector empresarial y los órganos reguladores.

44. Posteriormente, el Centro hizo recomendaciones a un seminario nacional sobre la gobernanza empresarial, celebrado el 8 de octubre de 1999, en el que se decidió adoptar los "Principios para el buen gobierno de las empresas en Kenya y Código de ejemplos de prácticas idóneas". Estos textos se publicaron y distribuyeron en noviembre de 1999. Los Principios y el Código, en los que se incorporaban diversas normas internacionales, fueron redactados con la finalidad de suscitar y promover un debate sobre el buen gobierno de las empresas en Kenya y despertar interés a nivel nacional por conseguir una mejor gestión empresarial.

45. En el seminario nacional se convino en que la fijación de normas constituía el inicio de un proceso cuya parte más difícil era la aplicación de dichas normas. Por lo tanto, se acordó que el Centro creara la capacidad nacional necesaria para poner en práctica esos Principios, inculcara la conveniencia de cumplir la normativa y creara un mecanismo adecuado para reconocer y recompensar el buen gobierno<sup>12</sup>.

- 
- El South Africa King Report on Corporate Governance, noviembre de 1994;
  - El Sir Richard Greenbury Committee Report on Director's Remuneration, del Reino Unido, julio de 1995;
  - El Hampel Committee Report on Corporate Governance, del Reino Unido, enero de 1998;
  - El "Código Deontológico" del Instituto de Banqueros de Kenya, noviembre de 1998;
  - El proyecto de principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades del Commonwealth, febrero de 1999.

<sup>12</sup> Concretamente, se pidió al Centro que:

- Estableciera instituciones apropiadas con la capacidad necesaria para aplicar los Principios y el Código de prácticas idóneas;
- Creara la capacidad nacional para poner en práctica y aplicar los Principios para el buen gobierno de las empresas mediante programas de formación, educación, investigación, vigilancia, evaluación, gestión de los conocimientos y promoción.

Hasta la fecha, el Centro ha logrado los resultados siguientes:

- Se han publicado y distribuido ampliamente los Principios y el Código de ejemplos de prácticas idóneas para el buen gobierno de las empresas en Kenya, las Directrices para el buen gobierno de las empresas de propiedad estatal y las Directrices sobre gobernanza empresarial para miembros (accionistas).

- La cuestión de la gobernanza empresarial es ahora una de las prioridades políticas de Kenya, como pone de manifiesto el hecho de que:
  - El Banco Central de Kenya exige ahora una buena gestión empresarial para la estabilidad y sostenibilidad financieras de todos los bancos e instituciones financieras autorizados;
  - La Comisión del Mercado de Capitales exige que todas las empresas que cotizan en bolsa cumplan los principios para el buen gobierno de las empresas;
  - El Gobierno ha aprobado oficialmente las Directrices para el buen gobierno de las empresas de propiedad estatal y la Inspección de Corporaciones Públicas está examinando ahora la gestión de las empresas estatales;
  - Las universidades examinan ahora sus propios sistemas de gobierno;
  - Muchos consejos de administración de empresas públicas, privadas y estatales solicitan la celebración de seminarios o actividades de formación sobre gestión empresarial.
- Colaboró con el Foro Africano de Mercados de Capital, la Comisión Económica de las Naciones Unidas para África, la Secretaría para el Apoyo Institucional de la Investigación Económica en África y la Commonwealth Association for Corporate Governance (CACG) para organizar el Foro Consultivo Africano sobre la Gobernanza Empresarial, que tuvo lugar en Johannesburgo del 16 al 18 de julio de 2001 con el apoyo del Foro Mundial sobre la Dirección de Empresas, el CIPE, el Banco Mundial y la Secretaría del Commonwealth, y en el que se le pidió que hiciera de secretaria provisional para la Iniciativa Panafricana.
- Ha llevado a cabo con éxito diversos cursos de capacitación en toda la región, incluidos cursos de la CACG de cinco días de duración para la formación de unos 1.000 directores y 40 docentes especializados en la gobernanza de las empresas.
- Ha preparado planes de estudios para la concesión de diplomas y la realización de cursos de posgrado y ha iniciado conversaciones con las universidades locales a fin de facilitar la introducción de cursos para diplomados y graduados sobre gestión de empresas.
- Facilitó el establecimiento de un Instituto de Directores con el objetivo primordial de fomentar la profesionalidad de los directores.
- Facilitó la creación de la Asociación de Accionistas de Kenya a fin de movilizar a los accionistas para que desempeñaran con eficacia su papel exigiendo e imponiendo una buena gobernanza empresarial.

## **PRINCIPIOS PARA EL BUEN GOBIERNO DE LAS EMPRESAS EN KENYA Y CÓDIGO DE EJEMPLOS DE PRÁCTICAS IDÓNEAS**

46. El Código de Leyes de Kenya, que se inspira en determinados principios, fomenta una manera de presentar informes en que deben cumplirse las normas o bien hay que explicar por qué no se han cumplido. Apoya los requisitos de publicación de información indicados como fundamentales por el Grupo de Trabajo Intergubernamental de la UNCTAD en su 19º período de sesiones.

### **COMPARACIÓN DE LAS PRÁCTICAS KENIANAS CON LAS MEJORES PRÁCTICAS MUNDIALES**

47. Diversos intentos de mejorar los sistemas de gobernanza empresarial en Kenya, incluida la revelación de la información pertinente, están empezando a dar frutos. Se ha hecho mucho para mejorar el marco jurídico y reglamentario. Los órganos reguladores fundamentales han revisado recientemente y siguen mejorando sus marcos específicos. La Comisión del Mercado de Capitales, el Banco Central y la Comisión de Prestaciones de Jubilación destacan especialmente a este respecto. Sin embargo, la Ley de sociedades mercantiles sigue siendo un grave obstáculo, pues ha quedado muy anticuada y necesita una reforma urgente. Eso es especialmente grave ya que en muchos aspectos constituye la base sobre la que se edifican las demás leyes. Afortunadamente el Gobierno se dio cuenta del problema y estableció un grupo de trabajo a fin de que estudiara la ley y formulara recomendaciones para su revisión. Dicho grupo de trabajo ha terminado su tarea y lo que hace falta ahora es aplicar sus recomendaciones.

48. La composición de los consejos de administración y su funcionamiento están mejorando. La contratación de directores no ejecutivos es más estricta. Las cuestiones relativas a la estrategia y la gestión de riesgos, que por lo general se descuidaban, reciben ahora más atención. Los comités, y en particular los comités de auditoría, son habituales. En los mercados de capitales y el sector bancario son obligatorios por ley. Se reconoce y respeta el papel de los accionistas. Mejora la revelación de información. En el sector bancario ésta es muy completa, pública y puntual. Las sociedades que cotizan en bolsa empiezan a incluir declaraciones sobre la gobernanza empresarial en sus memorias anuales.

49. Por otra parte, el código voluntario preparado por el Centro para la Gobernanza Empresarial está a la altura de las normas internacionales y en particular los requisitos de publicación de información indicados por el Grupo de Trabajo Intergubernamental de la UNCTAD y ha sido acogido positivamente por la CACG como ejemplo que debe emularse en todo el Commonwealth.

50. La aplicación de la normativa sigue siendo el problema primordial de Kenya. La capacidad de los órganos reguladores para hacer cumplir las normas por ley es sumamente deficiente. Carecen de recursos humanos y materiales para actuar con eficacia y se les considera en general poco efectivos. El Registro Mercantil tiene especiales limitaciones y es incapaz de hacer cumplir muchos de los requisitos más elementales. Lo mismo puede decirse de la mayor parte de las asociaciones profesionales, comerciales y empresariales.



51. Debido en parte a la falta de recursos, el Centro ha preferido adoptar un enfoque basado en los principios y procurar sobre todo que las empresas tengan unos dirigentes creíbles que sean partidarios de cumplir los principios del buen gobierno sin verse necesariamente obligados a ello.

### **EL RETO DE FOMENTAR LAS BUENAS PRÁCTICAS DE LA GOBERNANZA EMPRESARIAL EN KENYA Y EN EL RESTO DE ÁFRICA**

52. Es una ironía que África, posiblemente el segundo continente mejor dotado de recursos naturales del planeta, sea también con mucho el más pobre. Casi desde que empezó su historia, ha estado sumido en la extrema pobreza.

53. Los conflictos son una de las principales causas de la miseria africana. Los conflictos impiden a los agentes económicos planificar y emprender las actividades necesarias para crear riqueza. La mala gestión política y la consiguiente concentración del poder político y económico en manos de un pequeño grupo de personas privilegiadas y bien atrincheradas siguen siendo un grave problema en muchos países del continente.

54. La infraestructura física incluidos los servicios de transporte y comunicaciones, o no existen o están muy deteriorados en la mayor parte del continente. Los sistemas jurídicos y reglamentarios son débiles y los mercados financieros y de capitales están subdesarrollados y en la mayoría de los países ni siquiera existen. Las desigualdades sociales están muy generalizadas. La población no interviene de manera apreciable en la formulación y ejecución de los planes de desarrollo.

55. Si se quiere que tengan éxito, en las iniciativas que se emprenden para mejorar la gobernanza empresarial (incluida la revelación de información) en África han de tenerse presentes estos problemas así como otras peculiaridades del continente. Entre ellas cabe mencionar la gran diversidad de empresas, la complejidad de las estructuras de la propiedad, la debilidad de los ordenamientos jurídicos y reglamentarios, la mala gestión de los asuntos políticos y públicos cuando las instituciones son inexistentes, subdesarrolladas o ineficaces, el pequeño tamaño y la inestabilidad de los mercados financieros y una población dependiente y poco instruida.

56. Hay que hacer frente a la cuestión de la gestión de los asuntos públicos, que ha sido en general deficiente -en particular las políticas del sector público y las prioridades económicas nacionales- y a las cuestiones más generales del marco ideológico nacional, los valores, los sistemas de administración de justicia, la ética y la infraestructura social que sirven de base a las actividades empresariales. A pesar de la mala gestión de los asuntos públicos que caracteriza al continente, la experiencia enseña que la probada voluntad del sector privado de llegar a ser competitivo, estar bien administrado y funcionar como instrumento eficaz del crecimiento obliga a los gobiernos a intervenir para mejorar y apoyar dicho sector. No es tarea fácil, pero el sector privado puede ser pionero a la hora de introducir, facilitar y promover buenos sistemas de gobernanza empresarial incluso en el contexto de una gestión de los asuntos públicos poco propicia.

57. La necesidad de nuevas reformas jurídicas, reglamentarias y políticas es fundamental. Es preciso fomentar la capacidad de las autoridades reguladoras de hacer cumplirla ley. En muchos de los escándalos públicos y de los graves casos de robo y corrupción revelados en los últimos años han intervenido todo tipo de empresas, incluidas empresas transnacionales o radicadas en el extranjero, y empresas privadas y familiares que funcionaban como "pantallas" para encubrir el fraude u ocultar la identidad de los propietarios reales, que han manipulado a directores locales y accionistas inocentes a fin de valerse de esas empresas para cometer fraudes o manipular el mercado. Deben desarrollarse sistemas de vigilancia y evaluación de la utilización de prácticas adecuadas de gobernanza empresarial y aumento de incentivos para el buen gobierno de las empresas. Para lograr la máxima eficacia, esas medidas deben ir acompañadas de redes eficaces de investigación que permitan documentar las prácticas idóneas y demostrar sus ventajas para promover su emulación y también detectar las prácticas nocivas y sus repercusiones para así desaconsejarlas.

58. También hay que reforzar la autorregulación. Debe crearse la capacidad nacional suficiente para orientar eficazmente a los encargados de la gestión de las empresas. Muchas de las instituciones financieras, las grandes empresas públicas propietarias de extensas fincas y las sociedades cooperativas que han quebrado han sufrido las consecuencias del mal gobierno y de graves conflictos de intereses. Hay que intensificar los esfuerzos por fomentar la capacidad de los directores.

59. Para el grueso de la población africana, el Estado no es un facilitador sino un elemento activo en todas las facetas de la vida, incluidas las económicas. Eso ha tenido dos importantes y lamentables consecuencias. La primera es que los ciudadanos se han acostumbrado a depender del Estado. La segunda es una preocupación malsana por el poder político cuando dicho poder es sinónimo de poder económico y riqueza. Así pues existe la necesidad urgente de promover asociaciones integradoras para la creación sostenible de riqueza, en las que intervengan los sectores público y privado y la sociedad civil, así como de impulsar una mayor intervención pública y comunitaria en la promoción, exigencia y aplicación de buenas prácticas de gestión empresarial.

### **CONCLUSIÓN: ELEVAR LAS NORMAS AFRICANAS A LA ALTURA DE LAS MEJORES DEL MUNDO**

60. La globalización significa una mayor dependencia de las fuerzas del mercado y requiere empresas altamente eficaces con sistemas de gestión de nivel mundial. En su libro *Corporate Governance: The New Paradigm*<sup>13</sup> Gopalsamy señala justamente que, para sobrevivir y prosperar, se exige cada vez más a las empresas que sean capaces de aprovechar las oportunidades de los mercados mundiales y al mismo tiempo defender e incrementar su participación en la economía nacional en un contexto mundial liberalizado y enormemente competitivo.

---

<sup>13</sup> Gopalsamy, 2000, *Corporate Governance: The New Paradigm*, A. H. Wheeler Publishing Co. Ltd.

61. Por desgracia, África no parece estar en absoluto preparada para afrontar esta realidad. Ya en 1991, Duncan N. Ndegwa, entonces Gobernador del Banco Central de Kenya, observó en un documento titulado "Africa and the world: Africa on its own"<sup>14</sup>, que África, y en especial el África subsahariana, sigue estando económicamente marginada, hecho que describió como negativo, lamentable y contrario a los intereses de la comunidad internacional. La consecuencia de esta marginación es una pobreza cada vez más profunda en un continente presa de la desesperación y una grave amenaza para la paz y la seguridad mundiales.

62. En el marco de la Nueva Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD), los dirigentes políticos de África han reconocido la importancia crucial de una buena gestión económica y empresarial sostenida por un planteamiento eficaz de las autoridades competentes para impulsar el desarrollo económico y la prosperidad. Los gobiernos africanos han acordado en principio las siguientes prioridades fundamentales para hacer frente a los retos que tiene planteados África:

- Restablecimiento de la paz, la seguridad y la estabilidad con una consolidación de los avances democráticos y el fortalecimiento de estructuras e instituciones democráticas;
- Establecimiento y afianzamiento de una buena gestión económica y empresarial;
- Cubrir el déficit de infraestructuras y crear la capacidad social para el desarrollo;
- Desarrollo de los recursos humanos y fomento de la capacidad;
- Reducción de la pobreza y de las desigualdades de los ingresos mediante un crecimiento económico acelerado y la creación sostenible de riqueza;
- Reconfiguración de la estructura financiera global con especial insistencia en la promoción de la inversión y la redefinición de las relaciones con las entidades colaboradoras en la labor de desarrollo, haciendo especial hincapié en la reducción de la deuda, el aumento de la ayuda y la reforma de dicha ayuda;
- Integración del continente en la economía mundial y un mayor acceso a los mercados; y
- Preservación y conservación del medio ambiente.

63. Los mismos dirigentes, a través de la NEPAD, han ido aún más lejos para iniciar actividades preparatorias con el fin de:

- Facilitar las negociaciones con los países desarrollados formando un frente africano unido;
- Dar prioridad a proyectos de infraestructura cruciales;
- Establecer y aplicar normas de gestión política, económica y empresarial;
- Declarar el período 2002-2012 decenio para el fomento de la capacidad en África;

---

<sup>14</sup> Africa: Rise to Challenge, por Obasanjo y Mosha, Africa Leadership Forum, Nueva York, 1993.

- Racionalizar el marco institucional para la integración económica.

64. Una de las prioridades estratégicas fundamentales de la NEPAD es la mejora de la gestión económica y empresarial. Es importante subrayar que los gobiernos no pueden por sí solos alcanzar ese objetivo. Se precisa el establecimiento de asociaciones efectivas entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil que promuevan el espíritu de desarrollo participativo e intensifiquen el interés de los ciudadanos por crear un entorno seguro y estable en el que el sector privado pueda desarrollarse y prosperar. Hay que realizar decididos esfuerzos por inculcar una exigencia de transparencia y responsabilidad. No es posible dejar de lado a la comunidad, ya que mucho depende de la medida en que la sociedad pueda inculcar, y requerir de aquellos en quienes delega el poder sobre sus recursos, una filosofía que considere el bien común de la sociedad como el factor más decisivo del éxito.

65. Éstas son algunas de las cuestiones de interés que se plantearon en la reunión regional celebrada en julio de 2001 y que dio como resultado la formación del Foro Consultivo Panafricano sobre la Gobernanza Empresarial con un mandato que, entre otras cosas, prevé lo siguiente:

- Coordinar las iniciativas de mejora de la gestión empresarial en África y facilitar un acuerdo sobre principios mínimos de las mejores prácticas que sean compatibles con las normas internacionales;
- Apoyar el lanzamiento de iniciativas nacionales para el buen gobierno de las empresas allí donde no existen y contribuir a fomentar la capacidad de utilizar buenas prácticas de gestión empresarial;
- Facilitar el intercambio de información y experiencias y promover programas e investigaciones conjuntos, encaminados al aprovechamiento óptimo de los limitados recursos disponibles y al establecimiento de un sitio web interactivo sobre la gobernanza empresarial a nivel panafricano.

66. El Foro, cuya secretaría está en el Centro para la Gobernanza Empresarial en Kenya, ha trabajado junto con diversas entidades asociadas y otras iniciativas regionales, como la NEPAD, para crear redes de colaboración, facilitar el intercambio de información y poner en marcha y apoyar iniciativas nacionales. En julio del presente año se celebrará en Nairobi la segunda reunión regional para examinar los progresos realizados desde la última reunión y hacer planes para el futuro.

67. Es mucho lo que se ha conseguido, pero mucho más queda por hacer para que África puede afrontar el desafío formulado por el Dr. K. Kaunda, ex Presidente de Zambia, cuando dijo que "La capacidad de los líderes africanos para dirigir a sus pueblos en la explotación de los recursos del continente en beneficio de la población africana es el mayor reto que tenemos planteado los pueblos de África hoy y mañana. Es lo que decidirá la diferencia entre el África de ayer y hoy, por un lado, y el África del mañana y del futuro, por otro"<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Declaración del Dr. Kenneth Kaunda, a la sazón Presidente de Zambia, en el Foro de Dirigentes Africanos, Kampala (Uganda), 19 de mayo de 1991. Véase África, Obasanjo y Mosha, 1993.

Apéndice 1

**RESUMEN DE LAS DIRECTRICES SOBRE LA GOBERNANZA  
 EMPRESARIAL DE LA COMISIÓN DEL MERCADO  
 DE CAPITALES**

Número	Cuestiones	Directrices sobre la gobernanza empresarial (Ref.)
1	Generalidades: Una declaración de los directores acerca de si la empresa aplica las directrices sobre la gobernanza empresarial.	1.8
2	<b>Generalidades:</b> Cuando la empresa no aplique plenamente las directrices sobre la gobernanza empresarial, habrá que indicar por qué razones y tomar medidas para cumplir dichas directrices.	1.10
3	El Consejo de Administración y sus comités: Información sobre la creación de los comités pertinentes.	2.1.1 i)
4	<b>El Consejo de Administración y sus comités:</b> Establecimiento de un comité de auditoría y de presentación de candidaturas.	2.1.1 ii)
5	Suministro y divulgación de información: Divulgación de las políticas de remuneración e incentivos para el Consejo de Administración y los altos cargos directivos, en particular de la información siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Cuantía y componentes de la remuneración de los directores, incluidos los no ejecutivos, según los conceptos siguientes:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Honorarios de los directores ejecutivos;</li> <li>ii) Emolumentos de los directores ejecutivos;</li> <li>iii) Honorarios de los directores no ejecutivos;</li> <li>iv) Emolumentos de los directores no ejecutivos.</li> </ul> </li> <li>b) Una lista de los diez accionistas principales de la empresa.</li> </ul>	2.1.3

Número	Cuestiones	Directrices sobre la gobernanza empresarial (Ref.)
	<p>c) Opciones sobre acciones y otras formas de compensación de los ejecutivos que se vayan a conceder o se hayan concedido durante el ejercicio fiscal.</p> <p>d) Préstamos agregados de los directores.</p>	
6	<p>Reelección de directores:</p> <p>Información de todos los directores que vayan a cumplir 70 años en el año en cuestión.</p>	2.1.7
7	<p>Dimisión de directores:</p> <p>Información sobre las dimisiones de directores en activo junto con detalles de las circunstancias determinantes de la dimisión.</p>	2.1.8
8	<p>Reuniones generales anuales:</p> <p>Comunicación a todos los accionistas de información suficiente y puntual acerca de la fecha, lugar y orden del día de la reunión general, así como información completa y oportuna sobre las cuestiones que deben decidirse durante dicha reunión.</p>	2.3.2
9	<p>Un consejo de administración equilibrado es un consejo de administración efectivo:</p> <p>Información sobre si los directores independientes y no ejecutivos constituyen un tercio del consejo y si se cumple el requisito de representación de los accionistas minoritarios.</p>	2.1.4 y 3.1.2
10	<p>Mejores prácticas relativas a los derechos de los accionistas:</p> <p>Información sobre los aspectos más destacados de las actividades de la empresa y sus resultados financieros.</p>	3.3
11	<p>El comité de auditoría:</p> <p>Establecimiento de un comité de auditoría integrado como mínimo por tres directores independientes y no ejecutivos que presentan informes al consejo de administración, con un mandato escrito que especifique claramente cuáles son sus facultades y obligaciones. El presidente del comité de auditoría debería ser un director independiente y no ejecutivo.</p> <p>El consejo de administración deberá comunicar si tiene un comité de auditoría y cuál es el mandato de dicho comité.</p>	3.5.1  3.5.1