

SERIE
POLÍTICAS
PÚBLICAS
Y TRANSFORMACIÓN
PRODUCTIVA

N° 26
/ 2017

EFECTIVIDAD Y ESTRUCTURA DE LOS DIRECTORIOS DE LAS EMPRESAS DE PROPIEDAD ESTATAL EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

CRÉDITOS

Efectividad y estructura de los directorios de las empresas de propiedad estatal en América Latina y el Caribe.

Serie de Políticas Públicas y Transformación Productiva

SANDRA AFANADOR, ANDRÉS BERNAL Y ANDRÉS ONETO

Depósito Legal: DC2017000357

ISBN obra Completa: 978-980-6810-67-9

ISBN Volumen: 978-980-422-063-0

Editor CAF

Esta serie es coordinada por la Dirección de Desarrollo Productivo y Financiero de CAF

Gustavo Ardila

Vicepresidente Sectores Productivo y Financiero

Se agradece a los representantes de las 50 EPEs que completaron la encuesta sobre la que se basó este estudio, así como los comentarios y recomendaciones de Diana Mejía, Daniela Hernández y Jairo Tiusaba.

Políticas Públicas y Transformación Productiva consiste en una serie de documentos orientados a difundir las experiencias y los casos exitosos en América Latina como un instrumento de generación de conocimiento para la implementación de mejores prácticas en materia de desarrollo empresarial y transformación productiva.

Concepto gráfico: Gatos Gemelos

Montaje y diagramación: Elizabeth Restrepo

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial de CAF.

La versión en digital de esta publicación se encuentra en: scioteca.caf.com

© 2017 Corporación Andina de Fomento.

Todos los derechos reservados

CONTENIDO

1

PÁG. 12

Directorio como Órgano Principal de Gobierno
Funciones de los Directorios
Otras consideraciones sobre Directorios

2

PÁG. 19

Metodología
Equipo de trabajo
Perfil de las Empresas Participantes

3

PÁG. 25

Temática 1. Conformación del directorio
Temática 2. Elección y periodo de los directores
Temática 3. Perfil de los directores
Temática 4. Rol del directorio y participación en la toma de decisiones
Temática 5. Frecuencia y duración de las reuniones del directorio
Temática 6. Operatividad de las reuniones del directorio
Temática 7. Presidente del directorio
Temática 8. Secretario del directorio
Temática 9. Inducción de directores

3

4

PÁG. 54

PÁG. 73

PÁG. 77

- Temática 10. Capacitación y actualización del directorio
- Temática 11. Evaluación del directorio
- Temática 12. Comités de apoyo del directorio
- Temática 13. Operatividad de las reuniones de los comités
- Temática 14. Remuneración de los directores
- Temática 15. Administración de conflictos de interés

PÁG. 79

Anexo 1. Encuesta de Efectividad y Estructura de los Directorios de 50 Empresas de Propiedad Estatal en América Latina y el Caribe

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

ESQUEMA 1 Tipo de EPEs en América Latina	PÁG. 13	GRÁFICO 3 Estructura de propiedad	PÁG. 24	GRÁFICO 12 Perfil de directores	PÁG. 38
ESQUEMA 2 Conformación de Directorios de las EPEs	PÁG. 28	GRÁFICO 4 Participación de las EPEs en el mercado de capitales	PÁG. 24	GRÁFICO 13 Evaluación como insumo para la nominación de directores	PÁG. 38
ESQUEMA 3 El rol de los Directorios en la estructura de gobierno de tres capas	PÁG. 41	GRÁFICO 5 Participación por tipo de directores	PÁG. 28	GRÁFICO 14 Funciones de los Directorios	PÁG. 40
TABLA 1 Empresas Participantes	PÁG. 20	GRÁFICO 6 Número de integrantes de los Directorios	PÁG. 31	GRÁFICO 15 Nombramientos realizados por el Directorio	PÁG. 42
TABLA 2 Clasificación de los Directorios de las EPEs a partir de la dinámica del equipo	PÁG. 26	GRÁFICO 7 Miembros suplentes	PÁG. 33	GRÁFICO 16 Frecuencia y duración de las reuniones de Directorio	PÁG. 44
TABLA 3 Tamaño máximo del Directorio en países de la OCDE	PÁG. 32	GRÁFICO 8 Responsable de la elección de directores	PÁG. 34	GRÁFICO 17 Cronograma y temas de las reuniones de Directorio	PÁG. 46
GRÁFICO 1 Participación por país	PÁG. 23	GRÁFICO 9 Periodos de elección de directores	PÁG. 35	GRÁFICO 18 Tiempo de antelación para envío de información	PÁG. 47
GRÁFICO 2 Participación por sector	PÁG. 23	GRÁFICO 10 Renovación escalonada de directores	PÁG. 35	GRÁFICO 19 Calidad del Presidente del Directorio	PÁG. 49
		GRÁFICO 11 Promedio de permanencia de directores	PÁG. 37		

GRÁFICO 20 Rol del Presidente del Directorio	PÁG. 50	GRÁFICO 29 Existencia de comités	PÁG. 60	GRÁFICO 37 Componentes de la remuneración	PÁG. 69
GRÁFICO 21 Rol del Secretario del Directorio	PÁG. 51	GRÁFICO 30 Clasificación de los comités	PÁG. 61	GRÁFICO 38 Política de administración de conflictos de interés	PÁG. 70
GRÁFICO 22 Proceso de inducción	PÁG. 52	GRÁFICO 31 Promedio de integrantes por comité	PÁG. 62	GRÁFICO 39 Seguimiento a los conflictos de interés	PÁG. 71
GRÁFICO 23 Temáticas de la inducción	PÁG. 53	GRÁFICO 32 Facultad de los comités para la toma de decisiones	PÁG. 63		
GRÁFICO 24 Proceso de capacitación	PÁG. 54	GRÁFICO 33 Frecuencia y duración de las reuniones de comités	PÁG. 64		
GRÁFICO 25 Énfasis de las capacitaciones	PÁG. 55	GRÁFICO 34 Remuneración de directores	PÁG. 66		
GRÁFICO 26 Proceso de evaluación de Directorios	PÁG. 56	GRÁFICO 35 Competitividad de la remuneración	PÁG. 66		
GRÁFICO 27 Frecuencia de la Evaluación	PÁG. 58	GRÁFICO 36 Tipo y monto de la remuneración	PÁG. 68		
GRÁFICO 28 Metodología de la Evaluación	PÁG. 58				

PRESENTACIÓN

La transformación productiva ha sido una de las áreas que CAF, como banco de desarrollo de América Latina, ha promovido como condición necesaria para alcanzar un desarrollo alto y sostenible en la región.

La experiencia y la pericia generadas en cada proyecto durante las últimas décadas han permitido a la institución constituirse en un referente latinoamericano en temas de competitividad, gobierno corporativo, desarrollo local y empresarial e inclusión productiva.

Las políticas públicas necesarias para impulsar la transformación productiva se basan en el desarrollo de aquellas capacidades orientadas a la implementación de buenas prácticas y en apoyos específicos para la mejora de la gestión empresarial y la productividad. En ese sentido CAF pone a disposición su conocimiento y experticia, brindando un apoyo eficiente a diversos sectores y a la vez generando documentación e investigaciones de casos de éxito relevantes para la región.

“Políticas Públicas y Transformación Productiva” consiste en una serie de documentos de política orientados a difundir esas experiencias y casos relevantes en América Latina, como un instrumento de difusión de conocimiento que CAF pone a disposición de los países de la región, para la implementación de mejores prácticas en materia de desarrollo empresarial y transformación productiva.

L. Enrique García
Presidente Ejecutivo

RESUMEN EJECUTIVO

Entender la dinámica y gobernabilidad de los Directorios en el marco de las Empresas de Propiedad Estatal (EPEs) resulta fundamental para identificar oportunidades de mejora y establecer órganos de dirección más profesionales, estratégicos, efectivos y creadores de valor para la empresa, el Estado como propietario y demás accionistas. Es por esto que aplicamos una encuesta sobre la estructura y efectividad de los Directorios en 50 EPEs de América Latina y el Caribe. Encontramos que las principales fortalezas están asociadas al mayor involucramiento de los Directorios en la toma de decisiones estratégicas, la planeación de las reuniones, la inexistencia de suplentes, la constitución de Comités de Auditoría y el reconocimiento de incentivos para directores, mientras que la renovación escalonada y la evaluación por pares se identifican como los principales desafíos para los Directorios. A partir de los resultados obtenidos, proponemos recomendaciones de política pública que requieren de un trabajo conjunto entre las empresas y el Estado propietario para fortalecer los Directorios de las EPEs de los países de la región.

Palabras claves: *Gobierno corporativo, Empresas de Propiedad Estatal, América Latina y el Caribe, Directorio, Performance, Estado propietario.*

INTRODUCCIÓN

El Directorio es el órgano clave de gobierno de todo tipo de empresa, debido principalmente a que constituye el punto de apoyo para la alineación del proceso directivo.

La importancia de entender la dinámica de los Directorios de las Empresas de Propiedad Estatal (EPEs) y proponer prácticas concretas para su fortalecimiento, radica en la necesidad de establecer órganos de dirección más profesionales y efectivos. Un Directorio que funciona bien, es un Directorio capaz de establecer estrategias, crear valor y actuar como una entidad colegiada con responsabilidades compartidas.

Construir Directorios fuertes y efectivos en EPEs no es una tarea fácil. Los fracasos de Directorios de empresas de alto perfil, la competencia con el sector privado, el auge de nuevas tecnologías y unos ciudadanos cada vez más informados y demandantes de buena gestión de los recursos públicos, son solo algunas de las razones por las que las buenas prácticas de los Directorios son importantes para cualquier empresa pública.

Los mejores Directorios son los que van más allá del cumplimiento legal “enfoque *conformance*”, para asumir un rol más activo en la creación de valor “enfoque *performance*”.

El presente documento constituye un primer acercamiento para conocer y entender cómo están funcionando los modelos de gobernabilidad de los Directorios de las EPEs en América Latina y el Caribe, y para identificar oportunidades de mejora en este sentido.

Los grandes desafíos de los Directorios de las EPEs en los países de la región dependen en buena medida del interés y compromiso del dueño – del Estado como propietario-. Sin embargo, hay una serie de prácticas que pueden ser promovidas e implementadas por las EPEs o por los Directorios de manera autónoma y que resultan fundamentales.

En este documento se aborda el tema bajo una perspectiva teórico-práctica en la medida que presenta y analiza las mejores prácticas en materia de gobierno corporativo para fortalecer el rol y la gobernabilidad de los Directorios de las EPEs, a partir de los resultados obtenidos en la encuesta de Efectividad y Estructura de los Directorios de 50 Empresas de Propiedad Estatal en América Latina y el Caribe (ver Anexo 1).

El documento se complementa con reportes individuales que han sido desarrollados de manera confidencial para cada una de las empresas que participaron. Los reportes individuales presentan un comparativo entre los resultados obtenidos por la empresa, el resultado consolidado de las 50 empresas y la mejor práctica en términos de gobierno corporativo.

Se espera que a partir de este estudio, se realice un trabajo conjunto y complementario con pares internacionales en materia de gobierno corporativo para fortalecer la eficiencia y la contribución de valor de los Directorios de las EPEs en Latinoamérica.

Este reporte consta de 4 capítulos. En el primero se analiza el papel del Directorio en el gobierno corporativo de las empresas de propiedad estatal; en el segundo se describe el alcance y la metodología empleada para la recolección de información y una caracterización general de las empresas participantes; y, en el tercero se presentan los resultados obtenidos en el estudio, así como un análisis y recomendaciones de las mejores prácticas y estándares de gobierno corporativo para los Directorios de las EPEs y finalmente algunas conclusiones y recomendaciones de política pública para fortalecer el proceso directivo en las EPEs de los países de la región.

CAPÍTULO 1

EL PAPEL DEL DIRECTORIO EN EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LAS EMPRESAS DE PROPIEDAD ESTATAL

El propósito de este capítulo es identificar las características, desafíos y riesgos propios de los Directorios de las Empresas de Propiedad Estatal (EPEs) desde una perspectiva de gobierno corporativo; así como establecer y analizar las funciones claves e indelegables de los Directorios en el contexto de las empresas de carácter estatal.

Directorio como Órgano Principal de Gobierno

El Directorio constituye el núcleo y órgano principal de gobierno de cualquier empresa, debido principalmente a su rol de mediador entre la Propiedad, representada en el caso de las EPEs por el Estado como propietario único o accionista controlante, y la Alta Gerencia representada por el Presidente Ejecutivo.

En términos generales, los Directorios son los responsables de controlar el desempeño de la Alta Gerencia, supervisar los negocios y principalmente **orientar la definición de la estrategia**. Por tanto, el Directorio es el escenario en el cual se debaten y toman decisiones fundamentalmente estratégicas y en pro de beneficios de largo plazo de la empresa.

El rol de los Directorios en EPEs, depende en gran medida de la categorización de la empresa, es decir, de los objetivos de carácter económico, político y social que pretende alcanzar el Estado como propietario a través de las empresas que se encuentran bajo su ámbito.

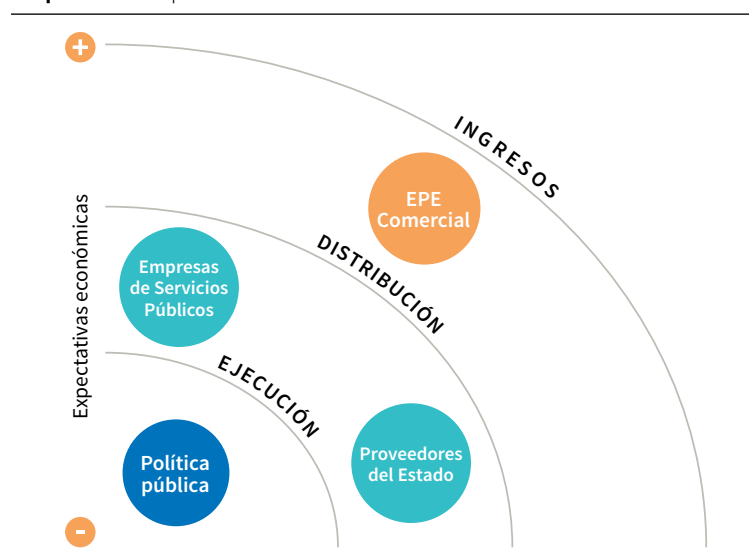
A continuación se presenta una clasificación básica de las empresas estatales acorde a los modelos que comúnmente se presentan en los países de América Latina:

- EPE creada con el propósito de alcanzar objetivos de política pública. En este contexto, los Directorios son

particularmente relevantes en la medida que han sido incorporados en la administración pública para mejorar la coordinación entre los ministerios o dependencias responsables de diseñar políticas públicas y las empresas como entes responsables de su ejecución (Bernal, Samboní; 2015).

- EPE responsable de proveer servicios públicos (por ejemplo, agua, electricidad, gas, etc.).
- EPE exclusiva para la provisión de bienes o servicios requeridos por el Estado (por ejemplo, los proveedores militares).
- EPE responsable de producir ingresos para el Estado y competir con el sector privado en igualdad de condiciones.

Esquema 1. Tipo de EPEs en América Latina



Tomado de "Gobierno Corporativo en América Latina: Importancia para las Empresas de Propiedad Estatal - CAF, 2012".

En el caso de las EPEs, el Estado - Propietario debe establecer y comunicar a sus empresas y Directorios las expectativas económicas, los resultados esperados y el enfoque en materia de gobierno corporativo de sus empresas. Dependiendo de la categorización de las EPEs, se define el rol del Directorio: desde Directorios con enfoque de ejecución de política pública hasta Directorios enfocados a la generación de ingresos.

Los Directorios de las EPEs cuentan con características propias que las exponen a riesgos particulares. Un proceso de conformación de Directorios en el cual se garantice la idoneidad de sus miembros, el cumplimiento de deberes de los directores e independencia en el proceso de toma de decisiones, y su permanencia, son algunos de sus desafíos.

En este caso, resulta fundamental comprender ¿de qué forma el gobierno corporativo se ha convertido en una herramienta útil para mitigar los riesgos y desafíos que enfrentan los Directorios de las EPEs?

En términos generales y desde la óptica del buen gobierno corporativo, se deben crear mecanismos para proteger a las EPEs de una influencia política indebida por parte del Estado que afecte el mandato sobre el cual fue creada o su sostenibilidad de largo plazo; y propender porque los directores ejerzan sus funciones y responsabilidades de forma profesional e independiente, se aparten de intereses políticos a la hora de cumplir con sus obligaciones y actúen en pro del objetivo general de la empresa, sea este social o económico.

A continuación, se mencionan los riesgos y desafíos que presentan los Directorios de las EPEs, así como los mecanismos que desde la óptica del buen gobierno corporativo se han diseñado para mitigarlos:

1. Conformación de los Directorios: Idoneidad de sus miembros

Los Directorios de las EPEs de los países de América Latina han estado conformados predominantemente por funcionarios públicos provenientes del gobierno de turno, en los cuales son todavía frecuentes los nombramientos políticos de forma discrecional o los denominados “cargos de confianza”.

De acuerdo con Bernal, Oneto, Penfold, Schneider y Wilcox *“Los Directorios están en su mayoría compuestos por funcionarios públicos. Los miembros ejecutivos y los directores independientes no son todavía una práctica común en la región. Aproximadamente un tercio de las empresas estatales de América Latina requieren perfiles específicos para el nombramiento de sus consejeros”* (P.23, 2012).

A través de diversos estudios realizados por CAF –banco de desarrollo de América Latina, incluido el presente, se ha logrado determinar que, aunque un número importante de empresas públicas latinoamericanas han definido en los últimos años perfiles específicos para el nombramiento de directores, continúa primando el nombramiento por el cargo que ocupa, como funcionario público, por encima del perfil profesional. En muchos casos el director es un funcionario público, quien no necesariamente cuenta con el perfil adecuado para cumplir con las funciones que le corresponden. Por tanto, la designación de directores bajo criterios de idoneidad rigurosos aplica predominantemente para los miembros independientes.

La presencia de miembros independientes en los Directorios de las EPEs, además de otorgar mayor objetividad e independencia en el proceso de toma de decisiones, busca minimizar los posibles conflictos de interés por parte de los funcionarios públicos que representan al Estado–propietario.

En este caso, el Estado, o en su defecto la entidad responsable de ejercer los derechos de propiedad del Estado¹, debe evitar designar directores desde la administración pública con el fin de limitar la injerencia desmedida que podría tener el Estado en la gestión de la EPE y en la toma de decisiones que se genera en el marco de las reuniones de los Directorios.

En general, se espera que los procesos de conformación de Directorios de las EPEs se basen en criterios de transparencia, independencia e idoneidad de sus miembros.

2. Directorios estables

Los Directorios de las EPEs se encuentran expuestos con mayor frecuencia a cambios dados por la dinámica y la injerencia política del Estado. El Estado, en ejercicio de sus derechos de propiedad, bien sea como propietario absoluto o accionista de control, elige y remueve a los miembros del Directorio de sus empresas. Este hecho –aunque connatural y legítimo- se ve afectado precisamente por el ciclo político que hace que los tiempos de permanencia de los directores sean menores respecto de empresas con otras estructuras de propiedad. Por tanto, genera un **desafío para los órganos de dirección de empresas estatales: asegurar la continuidad en el liderazgo de la empresa, independientemente de los cambios en el sistema político/electoral.**

Uno de los mecanismos de gobierno corporativo existentes, y quizá el más efectivo, para apartar a los Directorios de las EPEs de la cambiante dinámica política y por tanto, garantizar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa como activo estratégico del Estado, es la estructuración de un proceso de nombramiento escalonado de directores.

Esta buena práctica, aunque poco recomendable en otras estructuras empresariales, aplica solo para directores

- 1 Las entidades responsables de ejercer los derechos de propiedad del Estado son organismos creados por el Estado, bien sea de manera independiente o como parte de su estructura orgánica, para desempeñar y coordinar la función de propiedad que le corresponde, y en consecuencia, ejercer sus derechos de propiedad, y direccionar y controlar de manera ordenada y legítima a las empresas que se encuentran bajo su ámbito de aplicación. Estas entidades surgen como mecanismo para contrarrestar una de los mayores desafíos del Estado en su rol como accionista y es el ejercicio ordenado y claramente identificado de la función de propiedad.
2. "En este escenario, los deberes de los miembros de los Directorios: diligencia y lealtad, no se pregonan exclusivamente respecto de los accionistas, involucran también los intereses de la propia compañía." (Bernal, P.2, 2016)

nombrados por el Estado, y tiene como propósito independizar los procesos de elección de miembros del Directorio de los procesos político/electorales en términos de tiempo e influencia mutua,

A través de Directorios escalonados, las EPEs buscan asegurar que su estructura de dirección y gobierno tenga una vocación por el largo plazo y no se limite exclusivamente a los intereses coyunturales del actor político designado.

Asimismo, permite preservar el nivel de conocimiento y experiencia adquiridos por los directores que provienen de periodos de gobierno anteriores; generar un proceso natural de transmisión de conocimiento entre miembros del Directorio –antiguos y nuevos- sobre sus responsabilidades y principales desafíos para el negocio; y vincular de manera progresiva directores con nuevas competencias y habilidades conforme con los momentos estratégicos y el desempeño empresarial.

3. Deberes del Directorio en el proceso de toma de decisiones

Directorios con un número significativo de integrantes provenientes de la administración pública (más del 50%) y la falta de autonomía administrativa en las EPEs, pueden llegar a condicionar el proceso de toma de decisión de los directores designados por el Estado. Es este escenario, los directores están más propensos a privilegiar el interés del Estado y a estar poco orientados a la visión estratégica y competitividad de la empresa.

En general, se espera que los Directorios de las empresas tomen decisiones bajo un juicio objetivo e independiente y cumplan con sus deberes fiduciarios de diligencia y lealtad² para con la compañía. Esto implica que actúen

en pro del interés general de la empresa y deban tratar a todos los propietarios/accionistas de forma equitativa, con independencia del interés particular del propietario/accionista que los haya designado.

Existen varias prácticas de gobierno corporativo para garantizar que los Directorios ejerzan sus funciones de manera objetiva e independiente. Limitar el número de mandatos de los directores y asignar recursos al Directorio para que tenga acceso a información independiente o para llevar a cabo una evaluación independiente son algunas de ellas (OCDE, 2011). Sin embargo, existen 2 prácticas de gobierno corporativo relacionadas directamente con su estructura y conformación, que resultan importantes al momento de comprender el rol y las funciones de los Directorios.

La primera, tal como se mencionó en el apartado anterior, es la existencia de miembros independientes en los Directorios de las EPEs como contrapeso de la influencia significativa que pueden ejercer los funcionarios públicos.

La segunda, es la separación de cargos entre el Presidente del Directorio y el Presidente Ejecutivo (Gerente General, Primer Ejecutivo, CEO), llegando a considerarse esta última como una medida fundamental para establecer Directorios eficientes en las empresas de carácter estatal.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): "Con el fin de potenciar la independencia del Directorio, los Principios de la OCDE sobre Gobierno Corporativo también plantean que se puede considerar una buena práctica la separación de los cargos de Presidente del Directorio y el Presidente Ejecutivo en las estructuras de un único nivel. La separación de ambos cargos contribuye a conseguir el debido equilibrio de poder,

“aumentando la responsabilidad y mejorando la capacidad del Directorio para tomar decisiones independientes de la administración” (P.60, 2011)

Esta separación de cargos, además, garantiza la independencia de roles entre el Directorio como órgano responsable exclusivo del direccionamiento estratégico, el control de la Alta Gerencia y la supervisión de la empresa; del rol del Presidente Ejecutivo como responsable del giro ordinario de los negocios.

Funciones de los Directorios

Las funciones de los Directorios han experimentado una importante evolución en años recientes. De ser considerado un órgano casi exclusivo de control de la Alta Gerencia, **el Directorio pasó a ser un órgano clave para la definición de la orientación estratégica de la empresa** (CAF, 2013).

Aunque no existe un modelo único de funciones del Directorio³, desde una perspectiva de buen gobierno corporativo los Directorios de las EPEs deben cumplir, al menos, las siguientes cuatro funciones claves e indelegables:

- **La definición de la orientación estratégica.** El direccionamiento estratégico es sin duda el principal rol de los Directorios. Para el cumplimiento de esta función, el Directorio debe *“formular, supervisar y revisar la estrategia corporativa, enmarcados en los objetivos corporativos generales”* (OCDE, P.58, 2011) dados por el Estado como propietario o accionista de control.
- **El control de la gestión ordinaria.** En la medida que el Directorio delega la gestión o el giro ordinario de los negocios en la Alta Gerencia, es responsable de supervisar, controlar y evaluar el desempeño gerencial en aras de obtener un rendimiento adecuado para los propietarios, así como evitar conflictos y equilibrar intereses entre las partes.

Como parte de su función de control de la gerencia, los Directorios de las EPEs deben ser responsables de designar y remover al Primer Ejecutivo (Gerente General – CEO), para que puedan ejercer plenamente su función supervisora y sentirse empoderados respecto al desempeño de la empresa pública.

En algunos países de la región, esta función no puede ser asumida directamente por el Directorio, debido a la existencia de disposiciones legales que le atribuyen el nombramiento de los Presidentes Ejecutivos de las EPEs a los gobernantes de turno. En estos casos, se espera que los Directorios sean consultados y los procesos de nombramiento se lleven a cabo bajo relaciones de coordinación y acuerdo con el representante de la propiedad.

Con independencia de cuál sea el procedimiento, la designación del Ejecutivo Principal, al igual que los miembros del Directorio, deben basarse en criterios profesionales y de idoneidad. Las normas y procedimientos para nominar y designar al Ejecutivo Principal de las EPEs, deberían ser transparentes y respetar la línea de mando y reporte entre el Ejecutivo Principal, el Directorio y la Propiedad (OCDE, 2011).

Dentro del alcance de función de control de la Alta Gerencia, los Directorios de las EPEs deben evaluar la gestión del Ejecutivo Principal y decidir sobre su remuneración. En este caso, los Directorios deben velar porque la remuneración del Ejecutivo Principal se encuentre vinculada a los resultados obtenidos en los procesos de evaluación del desempeño y resulte competitiva para el ejercicio del cargo.

- **La supervisión de la empresa.** Dentro de su función de supervisión, el Directorio debe conocer, monitorear y

³ La definición de las funciones de los Directorios depende de la estructura de propiedad, del sector y objeto de la empresa, de factores históricos y de los niveles de competencia en los mercados.

vigilar periódicamente todos los asuntos relacionados con el objeto de la empresa. Por tanto, corresponde al Directorio establecer indicadores clave de desempeño y de riesgos⁴ que resulten adecuados para ejercer su labor de supervisión; vigilar la calidad y la revelación de información financiera y no financiera, administrar el recurso humano, establecer planes de sucesión de los administradores, supervisar la ética empresarial, los conflictos de interés, las transacciones entre partes vinculadas, y la arquitectura de control empresarial⁵.

- **El gobierno de la empresa.** La función de gobierno del Directorio se fundamenta en su rol como órgano de enlace entre la propiedad y la gestión ordinaria. Por tanto, corresponde al Directorio de la EPE materializar un modelo de gobierno acorde con los lineamientos otorgados por el Estado como propietario y que propenda, en todos los casos, por generar un sistema de pesos y contrapesos entre los diferentes órganos y estructuras de gobierno empresarial.

La importancia de definir claramente el rol y las funciones de los Directorios no solo radica en la necesidad de definir las reglas y marcos de actuación claros para el órgano de gobierno per se, sino, en establecer una clara separación de funciones entre la propiedad, la dirección y la gestión.

4 Algunos ejemplo de indicadores clave de desempeño y riesgos (KPI's y KRI's por sus siglas en inglés) son: nuevos negocios o productos, expansión en nuevos mercados nivel de cartera y calidad de los activos.

5 De acuerdo con el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), la Arquitectura de Control puede desagregarse en cinco (5) grandes componentes: (i) ambiente de control, (ii) gestión de riesgos, (iii) actividades de control, (iv) información y comunicación y (v) monitoreo.

Marcos de actuación entre la propiedad, la dirección y la gestión

Los Directorios de las EPEs enfrentan un desafío adicional respecto de la definición formal e implementación efectiva de sus funciones, en la medida que pueden llegar a extralimitarse en sus fronteras de actuación o verse desdibujados por los otros 2 roles de gobierno: por el Estado como propietario o accionista de control y por la Alta Gerencia.

Respecto de la relación Propiedad - Dirección: En este relacionamiento pueden ocurrir 2 situaciones que pueden invalidar el rol del Directorio.

La primera es el excesivo involucramiento del Estado o el representante de la propiedad en la definición de la estrategia de la empresa. Aunque se reconoce que corresponde al Estado en su calidad de propietario o accionista de control definir el marco de actuación y los objetivos generales de la empresa, es el Directorio el responsable de orientar la estrategia empresarial a partir de los lineamientos otorgados por el Estado.

La segunda, es la ausencia del Estado para otorgar a los Directorios plena responsabilidad y autoridad para el direccionamiento estratégico, el control de la Alta Gerencia y la supervisión de temas clave para la empresa. En este caso, la actuación indebida del Estado puede restarle margen de actuación e independencia al Directorio.

Respecto de la relación Dirección - Alta Gerencia: En la misma línea de la práctica que establece la independencia de cargos entre el Presidente del Directorio y el Presidente Ejecutivo; la definición de las funciones del Directorio busca evitar por un lado, que el órgano de dirección asuma funciones operativas y tienda a la co-administración, invadiendo aspectos que le corresponden a la Alta Gerencia; y por otro, contar con el

empoderamiento y legitimidad suficientes para ejercer control y supervisar a la Alta Gerencia.

En algunos países de América Latina, existe un fuerte vínculo entre la gestión y la función de propiedad, o directamente con el gobierno, propiciado en gran medida por la facultad legal otorgada a los gobernantes para designar de manera directa a los Presidentes Ejecutivos de las EPEs. En estos casos, el Presidente Ejecutivo de la EPE, tiende a reportar directamente al representante de la propiedad o al gobierno, y por lo tanto, "invalida" el rol del Directorio (OCDE, 2011).

Otras consideraciones sobre Directorios

Hasta el momento se ha hecho referencia a los desafíos y características propias de los Directorios de EPEs. Sin embargo, existen otras dimensiones de análisis para los Directorios respecto de las cuales se ocupa el gobierno corporativo, que permiten fortalecer y garantizar que dichos órganos cumplan de forma efectiva su rol. Estas buenas prácticas aplican de igual forma al caso de las empresas estatales. Los aspectos que aquí se mencionan serán desarrollados en detalle como parte de los hallazgos y conclusiones del presente documento.

- **La dinámica de las reuniones del Directorio**, en las cuales se debe alinear un conjunto de actividades y roles naturalmente complejos como: la eficiencia en la administración del tiempo de las reuniones; garantizar los niveles y calidad de la información que reciben los directores previo a las reuniones, y el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de sus miembros.
- La creación de **comités** como órganos de apoyo para el cumplimiento de las funciones del Directorio, así como sus modelos de operación y armonización con el Directorio.

- La realización de procesos de **inducción, capacitación y evaluación** de directores, como principales mecanismos para fortalecer sus capacidades y desempeño como equipo de trabajo, y
- La definición de criterios de **remuneración** competitivos para los miembros del Directorio.

Compatibilizar los desafíos y características de los Directorios de las EPEs es en definitiva el principal reto para lograr una buena gobernabilidad corporativa en empresas estatales. Por tanto, las recomendaciones o prácticas que se plantean desde la óptica de gobierno corporativo para los Directorios de las EPEs, buscan promover un órgano de dirección profesional, comprometido, informado e independiente.

CAPÍTULO 2

SOBRE ESTE ESTUDIO

El presente documento está estructurado a partir de los resultados consolidados de la encuesta de *“Efectividad y Estructura de los Directorios de las Empresas de Propiedad Estatal (EPEs), América Latina y el Caribe 2016”*, cuyo objetivo es analizar la efectividad y estructura de los Directorios de EPEs, en países de Latinoamérica y el Caribe miembros de CAF, con el fin de generar recomendaciones de política pública, así como la identificación de mejores prácticas que puedan ser replicadas en otras EPEs.

Metodología

Como instrumento de recolección de información, se diseñó una encuesta de 45 preguntas, en la cual se abordaron las siguientes áreas de análisis:

- i. Caracterización de la empresa.
- ii. Composición y tamaño del Directorio.
- iii. Perfil de los directores.
- iv. Cumplimiento del rol del Directorio y participación en la toma de decisiones.
- v. Comités de Apoyo del Directorio.
- vi. Operatividad de las reuniones del Directorio.
- vii. Rol del Presidente y Secretario del Directorio.
- viii. Proceso de nombramiento de directores.
- ix. Inducción y Capacitación del Directorio.
- x. Remuneración de los directores
- xi. Proceso de Evaluación del Directorio.
- xii. Administración de conflictos de interés en el Directorio.

Equipo de trabajo

El estudio fue realizado por CAF –banco de desarrollo de América Latina, con el apoyo de la firma de consultoría de gobierno corporativo Governance Consultants S.A. - www.governanceconsultants.com

Perfil de las Empresas Participantes

La encuesta fue respondida por 50 empresas públicas que completaron el cuestionario de manera voluntaria en el periodo comprendido entre abril y septiembre de 2016. Se trata de empresas representativas de América Latina y el Caribe en 13 países donde CAF tiene presencia: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Trinidad & Tobago y Uruguay.

A continuación, se presenta una caracterización general de las empresas que hicieron parte de este estudio.

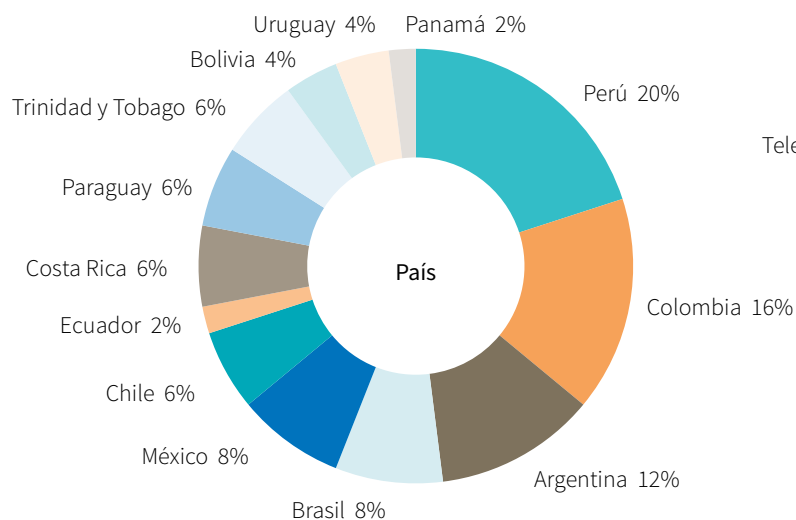
Tabla 1. Empresas Participantes

Empresa	Sector	País
Empresas Públicas de Medellín S.A. ESP	Servicios públicos	Colombia
Obras Sanitarias del Estado (O.S.E.)	Servicios públicos	Uruguay
Polla Chilena de Beneficencia S.A.	Otros	Chile
Petróleos Mexicanos	Petróleo/gas	México
Agrobanco	Financiero/Seguros	Perú
Empresa de Generación Eléctrica Machupicchu S.A. - EGEMSA	Energía eléctrica	Perú
Hidrandina S.A	Energía eléctrica	Perú
Sedapal	Servicios públicos	Perú
Perupetro S.A.	Petróleo/gas	Perú
Electroperú S.A.	Energía eléctrica	Perú
Empresa Portuaria San Antonio	Transporte/logística	Chile
Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. - Bancóldex	Financiero/Seguros	Colombia
Administración Nacional de Electricidad- ANDE	Energía eléctrica	Paraguay

Empresa	Sector	País
Empresa Pública Municipal de Telecomunicaciones, Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento de Cuenca, ETAPA EP	Servicios públicos	Ecuador
Industria Militar - INDUMIL	Industrial	Colombia
Servicio Aéreo A Territorios Nacionales S.A. - SATENA	Aerolíneas	Colombia
Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana S.A. - CIAC	Industrial	Colombia
Sociedad Hotelera Tequendama S.A. - SHT	Otros	Colombia
Mivivienda S.A.	Financiero/Seguros	Perú
Banco de La Nación	Financiero/Seguros	Perú
Seguro Social de Salud (ESSALUD)	Otros	Perú
Casa De Moneda	Financiero/Seguros	Chile
Nacional Financiera S.N.C	Financiero/Seguros	México
Corporación Financiera De Desarrollo S.A.	Financiero/Seguros	Perú
Banco Hipotecario Del Uruguay	Financiero/Seguros	Uruguay
Empresa Argentina de Soluciones Satelitales Sociedad Anónima	Telecomunicaciones	Argentina
Comisión Fiscalizadora AYSA S.A.	Servicios públicos	Argentina
Comisión Fiscalizadora NASA	Otros	Argentina
Comisión Fiscalizadora Lotería SE	Transporte/logística	Argentina
Comisión Fiscalizadora VENG S.A.	Otros	Argentina
ENDE Corporación	Energía eléctrica	Bolivia
PREVISORA S.A.	Financiero/Seguros	Colombia
ISA - Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P	Energía eléctrica	Colombia

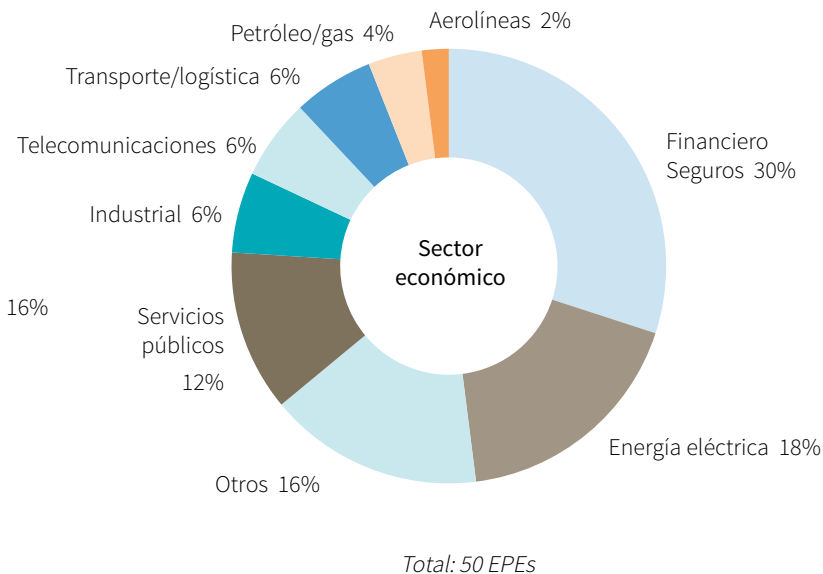
Empresa	Sector	País
Aeropuertos y Servicios Auxiliares S.A. de CV (ASA)	Otros	México
Banco Unión S.A.	Financiero/Seguros	Bolivia
Comisión Federal De Electricidad	Energía eléctrica	México
Instituto Nacional de Seguros	Financiero/Seguros	Costa Rica
BB Gestão De Recursos DTVM S.A	Financiero/Seguros	Brasil
BB Seguridade Participações S.A.	Financiero/Seguros	Brasil
Companhia Energética De Minas Gerais - CEMIG	Energía eléctrica	Brasil
Refinadora Costarricense de Petróleo S.A.	Petróleo/gas	Costa Rica
Administración Nacional De Navegación y Puertos	Industrial	Paraguay
COPACO (Compañía Paraguaya de Comunicaciones)	Telecomunicaciones	Paraguay
Instituto Costarricense de Electricidad	Energía eléctrica	Costa Rica
Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES	Financiero/Seguros	Brasil
Trinidad & Tobago Securities & Exchange Commission	Financiero/Seguros	Trinidad
Aeropuerto Internacional de Tocumen S.A	Transporte/logística	Panamá
Point Lisas Industrial Port Development Corporation Limited	Otros	Trinidad & Tobago
First Citizens Bank Limited	Financiero/Seguros	Trinidad & Tobago
Subterráneos de Buenos Aires S.E.	Servicios públicos	Argentina

Gráfico 1. Participación por país



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe

Gráfico 2. Participación por sector



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe

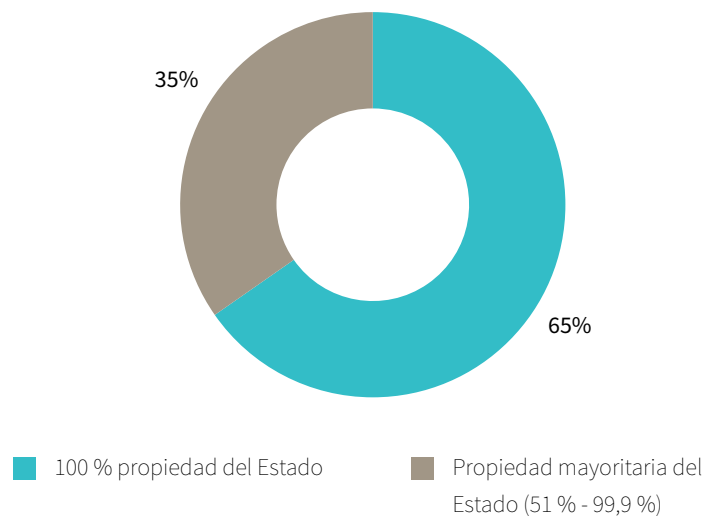
6 Dentro de "otros sectores" se encuentran empresas que desarrollan actividades relacionadas con fondos de inversión, operación de puertos y aeropuertos, hotelería, administración de juegos de azar y promoción de empleo.

Perú, Colombia y Argentina en su orden, tienen la más alta representatividad en el estudio por el número de empresas participantes, por tanto, en algunos de las temáticas desarrolladas en el presente documento se hará referencia explícita a los resultados obtenidos en estos países.

La mayoría de las empresas públicas participantes en el estudio pertenecen al sector financiero y de seguros (30%), energía eléctrica (18%) y otros sectores (16%)⁶.

Las empresas pertenecientes a los sectores de aerolíneas (2%) y petróleo y gas (4%) son las menos representativas del estudio.

Gráfico 3. Estructura de propiedad



Total: 49 respuestas

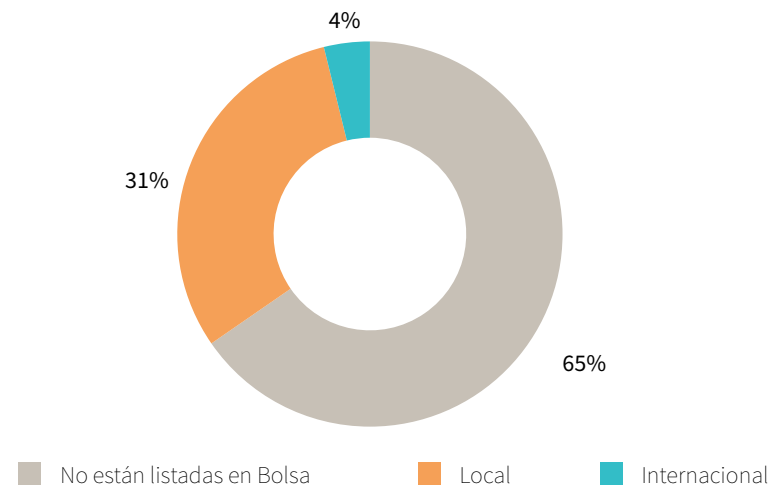
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe.

De las empresas encuestadas, el 65% son de propiedad total del Estado, mientras que en el 35% de los casos, el Estado ejerce como accionista de control, por lo que comparte la propiedad con otros accionistas e inversionistas.

La mayoría de las empresas públicas (el 90%) son del orden Nacional. Mientras que el 6% son propiedad del Estado a nivel sub-nacional (Departamento o Provincia) y el 4% restante de una ciudad o municipio.

No es muy común que las empresas públicas que hacen parte del presente estudio tengan presencia en el mercado de

Gráfico 4. Participación de las EPEs en el mercado de capitales



Total: 52 respuestas*

* 2 EPEs marcaron 2 respuestas dado que se encuentran listadas tanto en bolsas de valores locales como internacionales.

valores. Solo el 35% de las empresas se encuentran listadas en las bolsas de valores. El 31% en las bolsas de sus países de origen, y el 4% en bolsas internacionales.

De las empresas listadas, la mayoría pertenece al sector financiero y de seguros (44%), seguido del sector de la energía eléctrica (31%) y los sectores de servicios públicos, petróleo y gas, transporte y logística, y otros (con el 6% en cada caso).

Por otra parte hay empresas que corresponden a bancos de desarrollo local.

CAPÍTULO 3

RESULTADOS CONSOLIDADOS DEL ESTUDIO ANÁLISIS POR TEMÁTICA

Establecer Directorios profesionales, efectivos y capaces de establecer estrategias y crear valor es el gran desafío para las EPEs. Los mejores Directorios no se limitan exclusivamente al cumplimiento de las responsabilidades fiduciarias –diligencia y lealtad- sino que asumen un rol más activo en la construcción colectiva y en proveer información sobre un rango más amplio de asuntos. Esta perspectiva ha sido denominada por la OCDE (2013) como enfoque “performance”.

Aunque desde la óptica de gobierno corporativo no existe un estándar o referencia única sobre la efectividad de los Directorios de las EPEs, se reconoce que factores como la dinámica del equipo de trabajo, la carga de trabajo, la remuneración, el tamaño y la estructura del Directorio, el desempeño de los comités, el rol del Directorio y de su Presidente, entre otros, pueden determinar no solo la efectividad, sino además, el aporte de valor del Directorio.

A continuación se presenta un análisis sobre la dinámica de equipo del Directorio. A lo largo del documento se desarrolla con más detalle cada uno de los factores y áreas de análisis que determinan la efectividad de los Directorios.

Dinámica de equipo

El comportamiento y cultura de los directores individualmente considerados, influye de manera significativa en la eficiencia de los Directorios como órganos colegiados, en la medida que son los directores a través de su agrupación o dinámica de equipo los que crean determinado entorno de trabajo sobre el cual desempeñan sus funciones.

De acuerdo con la OCDE (2013) los Directorios de las EPEs se pueden clasificar en cuatro categorías en función de la dinámica de equipo (Tabla 2):

Tabla 2. Clasificación de los Directorios de las EPEs a partir de la dinámica del equipo

Tipo/función	Directorio conducido	Directorio subyugado	Directorio efectivo	Directorio simbólico
Poder de decisión	Funciones del Directorio como una extensión de un departamento gubernamental	Aprobar sin discusión o consideración No considera alternativas	El Directorio toma decisiones relacionadas con el desempeño	No involucrado y sin poder No consultado sobre las decisiones de la gerencia o los propietarios
Estado vs. Orientación de la empresa	Enfoque en las expectativas del Estado frente a las necesidades de la empresa de propiedad estatal	Enfoque estratégico limitado Se basa en la información alimentada por los gerentes	Enfoque estratégico	Incapaz de influir en la orientación
Relacionamiento con la Alta Gerencia	Rol limitado de los directores no ejecutivos Transmitir las instrucciones dadas por los Ministros.	Rol limitado de los directores no ejecutivos Dominado por los gerentes	El Directorio está supervisando activamente la gestión Rol significativo de los directores no ejecutivos	No es conocedor de las discusiones claves entre los propietarios y la gerencia. Todas las decisiones tomadas por el propietario
Valor agregado	Cumplimiento / enfoque “conformance”	No ve su rol como generador de valor agregado	Valor agregado con influencia visible y presencia del Directorio	Falta de reconocimiento, influencia e impacto

Tomado de “Boards of Directors of State-Owned Enterprises An Overview of National Practices, 2013”

- i. Directorio conducido, que dirige a la EPE como una extensión de un área o departamento del gobierno y transmite las instrucciones dadas por los representantes de la función de propiedad.
- ii. Directorio subyugado, que está dominado por un poderoso Presidente Ejecutivo y con limitado enfoque estratégico.
- iii. Directorio efectivo, que toma decisiones relacionadas con el desempeño de la EPE y se encuentra enfocado en los temas estratégicos.
- iv. Directorio simbólico, no involucrado y sin capacidad de influir en la orientación estratégica de la EPE.

El análisis que se presenta a continuación sobre la estructura, efectividad y gobernanza de los Directorios de las EPEs de América Latina y el Caribe, así como la referencia a recomendaciones y prácticas de gobierno corporativo, se realiza desde la perspectiva de "Directorios Efectivos", es decir, Directorios estratégicos y no ejecutivos, con gran capacidad para aportar valor a la EPE y sus grupos de interés.

Temática 1. Conformación del Directorio

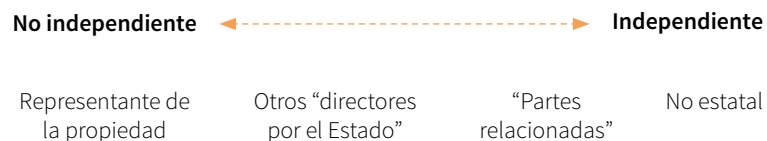
Una de las características tradicionales de los Directorios de las EPEs, ha sido la mayor presencia de representantes directos del Estado (funcionarios públicos) ejerciendo como directores (en algunos países por mandato legal o regulatorio).

La problemática que se genera en torno al nombramiento de un número considerable de funcionarios públicos como directores de las EPEs radica en la posibilidad de que reciban instrucciones directas de los círculos políticos, eludiendo la oportunidad que las decisiones se tomen mediante discusiones al interior del Directorio y provocando un debilitamiento significativo de la gobernanza corporativa y en la gestión pública. Por tanto, se debe evitar en la medida de lo posible, el nombramiento de "directores para el Estado" que actúan como custodios del gobierno, de manera que las decisiones sean tomadas por y comunicadas al Directorio en su conjunto, actuando como un cuerpo colegiado.

En términos de la conformación de Directorios, el desafío para las EPEs es ¿cómo equilibrar la presencia de funcionarios públicos y representantes de otros sectores a través de miembros independientes? y en consecuencia, ¿cómo mitigar la dependencia de la EPE de la función de propiedad ejercida por el Estado?

De acuerdo con la OCDE (2013) existe una dependencia significativa de la función de propiedad cuando el Directorio está conformado exclusivamente por representantes del Estado, mientras que Directorios conformados por directores independientes se consideran menos vinculados a la función de propiedad (no Estatal). El Esquema 2 presenta como la conformación del Directorio determina su nivel de dependencia de la función de propiedad.

Esquema 2. Conformación de Directorios de las EPEs



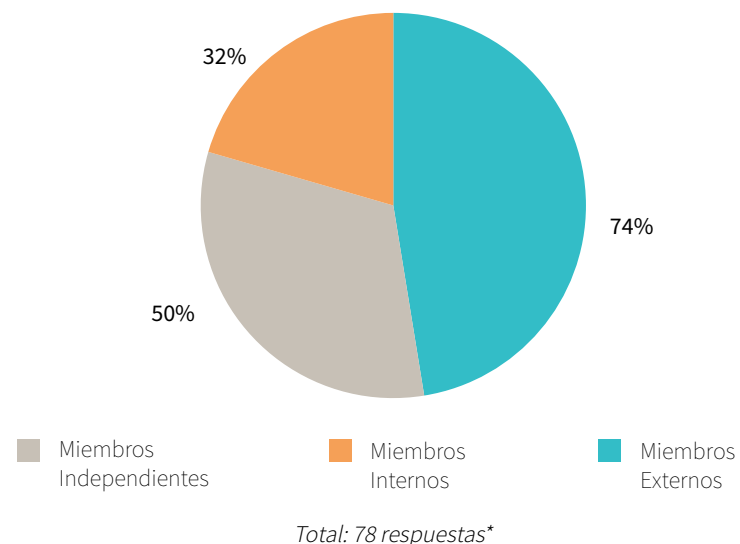
Tomado de "Boards of Directors of State-Owned Enterprises An Overview of National Practices, 2013"

Existen niveles intermedios para la conformación de los Directorios de las EPEs, en los cuales participan:

- Otros directores del Estado, que por ley o estatutos son designados para representar el interés gubernamental. Estos directores pueden ser seleccionados del sector privado o de la academia, e incluso funcionarios públicos, y son designados para actuar en interés del Estado.
- Directores seleccionados de manera discrecional por la función de propiedad o el Estado, pero que no están específicamente encargados de representar al Estado.

1.1 Participación por tipo de directores

Gráfico 5. Participación por tipo de directores



* Los Directorios pueden estar conformados por las tres categorías de directores (internos, externos e independientes), por lo que en la mayoría de los casos, las empresas que diligenciaron la encuesta marcaron varias opciones de respuesta.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe.

De acuerdo con los resultados del estudio, el 74% de las empresas encuestadas indica que cuentan con **miembros externos** en sus Directorios; es decir, personas que no son funcionarios o empleados de la empresa. Los directores externos son personas que por sus circunstancias personales o profesionales no pueden ser calificados como independientes,

es decir, que pueden ser funcionarios públicos o contratistas del gobierno accionista. Sin embargo, la legislación de algunos países, como es el caso de Argentina, la sola condición de miembro del Directorio implica la categoría de funcionario público.

El 50% de los Directorios de las EPEs reportan que cuentan con **miembros independientes**. Se consideran miembros independientes aquellas personas de reconocido prestigio profesional que pueden aportar su experiencia y conocimiento para la dirección de la empresa y cuya vinculación con la empresa, sus accionistas o propietario, directores y miembros de la Alta Gerencia se circunscribe exclusivamente a la condición de miembro del Directorio.

De acuerdo con los Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo de CAF (2013), aunque la definición de director independiente puede variar en cada país, existen unos requisitos o criterios generales que se deben cumplir para ser considerado independiente y aplican a cualquier definición:

- i. No tener ningún vínculo laboral o comercial con la EPE y con las demás EPEs bajo el ámbito del Estado.
- ii. No tener ningún vínculo laboral o comercial con los otros accionistas de la EPE y de las demás bajo el ámbito del Estado.
- iii. No tener relación de parentesco con los accionistas, miembros del Directorio y de la Alta Gerencia de la EPE, y de las demás EPEs bajo el ámbito del Estado.
- iv. No tener relación de parentesco con los ejecutivos o funcionarios de cualquier nivel del Estado - propietario.
- v. No recibir de la EPE, de las demás EPEs, y del Estado—propietario una remuneración diferente a la percibida en su calidad de miembro del Directorio.

vi. No sea o haya sido Auditor Externo de la EPE y las demás EPEs bajo el ámbito del Estado.

En promedio, el porcentaje de miembros independientes por Directorio es de 53%.

Once de los 13 países considerados en la muestra tienen, al menos, una empresa con miembros independientes en su Directorio. Las empresas participantes de Uruguay y Ecuador no han incluido esta categoría dentro de su conformación.

Sobre la base de la muestra Perú, Colombia y México son los países con mayor número de empresas con miembros independientes en su Directorio. Para el caso de Perú y Colombia, este resultado es directamente proporcional a la participación de sus empresas en el estudio (ver Gráfico 1. Participación por país). En México todas las empresas participantes cuentan con, al menos, un miembro independiente en su Directorio.

Las empresas que hacen parte de los sectores de telecomunicaciones, energía eléctrica y transporte/logística son las que presentan mayor cumplimiento de esta práctica. De las empresas del sector de telecomunicaciones que participaron en el estudio, todas cuentan con independientes en sus Directorios, mientras que en los sectores de energía eléctrica y transporte/logística, dicha participación es del 78% y 67% respectivamente. Por su parte, el sector de servicios públicos es el que menos ha implementado esta práctica, solo el 17% cuenta con independientes en su Directorio.

Solo el 32% de los Directorios de las EPEs cuenta con **miembros ejecutivos** en el Directorio; es decir, personas que al mismo tiempo son funcionarios de la empresa. La presencia de miembros ejecutivos en los Directorios de las empresas que son 100% propiedad del Estado es más significativa (65%) que en los Directorios de las EPEs en las cuales el Estado actúa

como accionista mayoritario y por tanto comparte la propiedad con otros accionistas (29%)⁷.

Desde la óptica de buenas prácticas de gobierno corporativo y en línea con los estándares propuestos por CAF, las EPEs deben considerar la existencia de distintas categorías de directores en su órgano de dirección. Las EPEs deberían evitar el nombramiento de directores ejecutivos vinculados a la gestión ordinaria de la compañía e incorporar un mayor número de directores independientes, con el propósito de incrementar la independencia y rendición de cuentas en los procesos de toma de decisión, así como la experiencia de la empresa en mercados competitivos debido a la creciente ola de incursiones de empresas estatales en estos mercados.

La mayor presencia de independientes en el Directorio para las EPEs se soporta en algunas directrices dadas por la OCDE (2011) sobre la necesidad de conformar Directorios de manera que puedan ejercer un juicio objetivo e independiente y que estén protegidos de interferencias políticas indebidas y directas.

Incluso los países pertenecientes a la OCDE han llegado a considerar como buena práctica que los directores de las empresas estatales no pueden estar directamente vinculados con el poder ejecutivo (Ministros, Secretarios de Despacho y sus asociados cercanos).

La existencia de miembros independientes en el Directorio es una de las prácticas de gobierno corporativo con mayor visibilidad local e internacional. Estos surgen en el ámbito internacional para representar a accionistas difusos y aportar mayores niveles de independencia respecto de la gestión y la función de propiedad, así como para garantizar la representación y la protección de otros grupos de interés. La definición de directores independientes se ha ido incluyendo de manera progresiva en las legislaciones corporativas y del

mercado de valores del mundo como un instrumento para blindar a las empresas listadas de las críticas de los grupos de interés respecto de su administración y gestión, e inclinarse por procesos de toma de decisiones que tengan como base el interés general de los accionistas. Lo que es especialmente relevante en el contexto de los Directorios de las EPEs (Bernal, Samboní; 2015).

Se espera que con la presencia de miembros independientes en los Directorios, se fortalezcan los niveles de conocimiento y experiencia del Directorio en el ámbito empresarial, se consolide la visión de largo plazo de las EPEs como ejecutoras de la política pública y se gestione de manera eficiente la empresa.

Lo que demuestra la experiencia de EPEs presentes en los países de la OCDE, así como las EPEs latinoamericanas, es que en la actualidad es poco común tener Directorios conformados en su mayoría por directores ejecutivos o representantes del sector público.

Independiente del origen de los miembros del Directorio (funcionarios públicos o independientes), el Estado debería elegir como directores personas que satisfagan el nivel de competencia adecuado para cumplir con sus funciones.

Por tanto, los directores que provengan de la administración pública deben tener las mismas obligaciones y responsabilidades que los demás miembros del Directorio, y actuar en interés de la empresa pública y de todos sus accionistas.

Asimismo, y al igual que las empresas de capital privado, la conformación de los Directorios de las EPEs debe guardar simetría con su estructura de capital y respetar los derechos del Estado como propietario y de los demás accionistas en

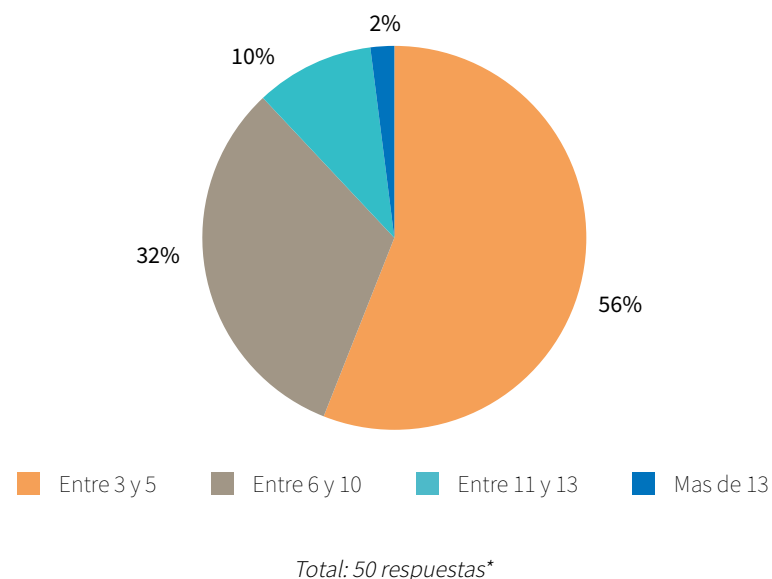
cuanto a la elección y remoción de directores. Los resultados obtenidos en el Estudio, respecto de la conformación de Directorios, están alineados en buena medida con las prácticas de gobierno corporativo recomendadas en este sentido.

La existencia de miembros independientes y la presencia poco significativa de directores Ejecutivos en algunas de las EPEs encuestadas, evidencia una mayor conciencia y compromiso no solo de las empresas, sino del Estado en su calidad de propietario, por obtener mayores niveles de objetividad, autonomía e independencia en los procesos de toma de decisión empresarial que recaen sobre el Directorio. Esto a su vez, permite mitigar los riesgos de tipo político/electoral propios de las empresas del Estado, que en muchos casos se materializan a través de injerencia indebida y excesiva del Estado en la dirección y administración de las empresas.

No obstante, **las EPEs de la región deben continuar con un proceso de transformación en el cual se fortalezca la presencia de miembros independientes en el Directorio. Para las EPEs que no cuentan con directores independientes se espera que representen, al menos, una tercera parte de los miembros. Y para las empresas que en la actualidad cuentan con miembros independientes en sus Directorios, se espera que su participación en los próximos años sea superior al 40% de los miembros.**

1.2 Número de integrantes de los Directorios de las EPEs

Gráfico 6. Número de integrantes de los Directorios



* Se toma como número total de miembros por Directorio a los que se encuentran en la categoría de principales (no suplentes).

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe

La mayoría de los Directorios de las EPEs están conformados por entre 3 y 5 miembros (56%). Los Directorios con un alto número de miembros, es decir, con más de 13 integrantes, son poco representativos en la muestra.

En promedio, los Directorios de las EPEs están conformados por 7 miembros –con un rango que va desde 3 hasta 15

directores-. Los países con mayor número promedio de miembros en el Directorio son México y Panamá. Mientras que Uruguay cuenta con los Directorios más pequeños dentro de la muestra, con 3 directores en promedio.

Las empresas que hacen parte de los sectores de energía eléctrica y petróleo/gas se caracterizan por conformar Directorios con el mayor número promedio de miembros, 8 integrantes en casa caso.

La determinación del tamaño adecuado del Directorio es otro de los factores clave para su eficiencia. No existe ni resulta apropiado recomendar un número exacto de miembros de Directorio en EPEs. Sin embargo, debe señalarse que directorios demasiado grandes (más de 11) pueden obstruir los procesos de deliberación y toma decisión y carecer de un direccionamiento claro, mientras que Directorios demasiado pequeños (menos de 5) pueden dificultar el ejercicio propio de gobierno corporativo.

De acuerdo con la OCDE (2013) los Directorios más pequeños permiten una verdadera discusión estratégica y son menos propensos a convertirse en órganos de papel.

En la Tabla 3, se presenta la conformación de los Directorios de EPEs de 26 países pertenecientes a la OCDE. De acuerdo con los resultados de la tabla, un número considerable de países (50%) identifica como tamaño óptimo del Directorio entre 5 y 8 miembros.

Tabla 3. Tamaño Máximo del Directorio en países de la OCDE

	Tamaño máximo	Tamaño mínimo
Austria	20	-
Bélgica	-	12
Brasil	6	-
Canadá	12 (máximo)	9
Chile	7	3
Dinamarca	-	3
Finlandia	10	3
Francia	18	9
Alemania	No aplica	No aplica
Grecia	7	-
Hungría	7	3
Israel	12	-
Italia	5	3
Corea	15 (informal)	-
Letonia	3	-
Lituania	15	3
México	No aplica	No aplica

	Tamaño máximo	Tamaño mínimo
Nueva Zelanda	9	2
Noruega	-	3
Polonia	-	3
Portugal	-	-
Eslovenia	-	3
Suecia	9	3
Suiza	10	5
Turquía	-	6
Reino Unido	-	-

Tomado de "Boards of Directors of State-Owned Enterprises An Overview of National Practices, 2013"

Un número razonable de miembros para los Directorios de las EPEs latinoamericanas podría estar entre 5 y 7 miembros, y si se trata de una empresa grande con una estructura de negocios compleja, el número de miembros del Directorio recomendable estaría entre 9 y 11.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 78% de los Directorios están conformados por un número impar de miembros. Desde la óptica de las buenas prácticas de gobierno corporativo propuestas por CAF (2013), esto facilita la deliberación y toma de decisiones del Directorio.

En términos generales, se espera que en la determinación del número de directores se tenga en cuenta la complejidad de la empresa, y las necesidades del órgano de dirección. De tal forma que:

- i. Representen a los accionistas de la empresa, es decir, que haya concordancia entre la estructura de propiedad de la empresa, los derechos otorgados a los accionistas para la nominación de directores y la conformación del Directorio.
- ii. Puedan actuar como verdaderos órganos colegiados y dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades.
- iii. Operen de forma adecuada a través de la constitución de comités para el estudio de temas a profundidad.

1.3 Miembros Suplentes de los Directorios de las EPEs

Gráfico 7. Miembros suplentes



Total: 50 respuestas

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe

De la muestra Colombia, México, Argentina, Ecuador, Bolivia, Brasil y Costa Rica, cuentan con al menos un Directorio con miembros suplentes.

Aunque la figura de suplentes fue concebida para contribuir a la conformación de quórum del Directorio, en la práctica, numerosas experiencias empresariales han determinado que la

existencia de directores suplentes, implica aumentar de forma inapropiada el tamaño de los Directorios (duplica el número de directores) y dificulta los procesos de toma de decisión informada cuando no participan recurrentemente de las sesiones. **En general, instituciones como CAF no consideran conveniente el nombramiento de miembros suplentes en los Directorios en cualquier tipo de empresa. Sin embargo, en algunas de las EPEs de la región persiste esta figura debido principalmente al cumplimiento de algún mandato legal.**

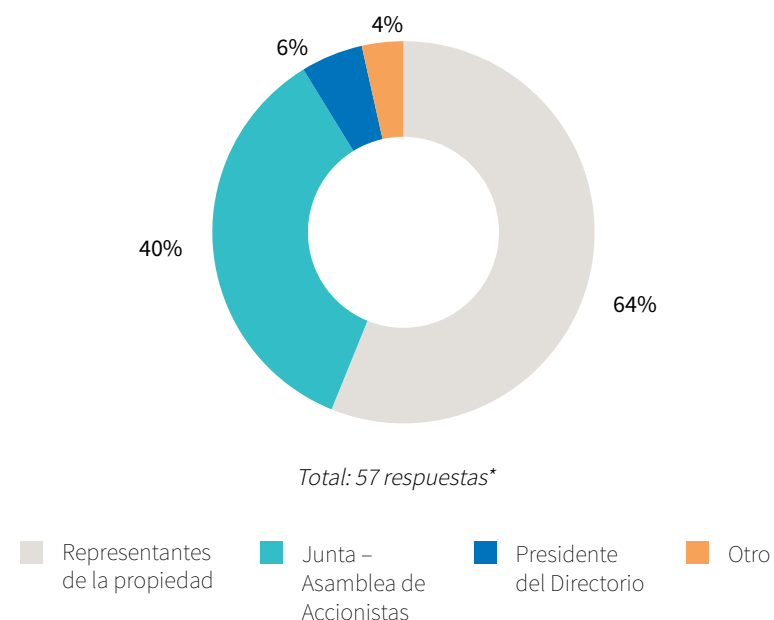
1.4 Responsable de la elección de directores en las EPEs

La elección de directores a través de una institución pública representante de la propiedad, es la figura predominante en el estudio con el 64% de las empresas. De estas empresas, el 78% son de propiedad plena (al 100%) del Estado. Esta práctica se debe a las facultades otorgadas por mandato legal, bien sea al Estado como propietario o al gobernante de turno, para la elección de directores en las empresas públicas que se encuentran bajo su ámbito de aplicación.

Solo el 40% de los Directorios son designados a través de las Juntas o Asambleas Generales de Accionistas. Cabe destacar que la mayoría de las empresas argentinas (83%) y colombianas (75%) que hacen parte del estudio, eligen a sus directores en el marco de la Asamblea de Accionistas.

En general, se recomienda la constitución de Directorios con un número impar de miembros, que representen la estructura de propiedad de la empresa, atienda sus negocios y necesidades. En lo posible, se debería eliminar la existencia de miembros suplentes.

Gráfico 8. Responsable de la elección de directores



* Algunos de las empresas que diligenciaron la encuesta marcaron varias de las opciones de respuesta.

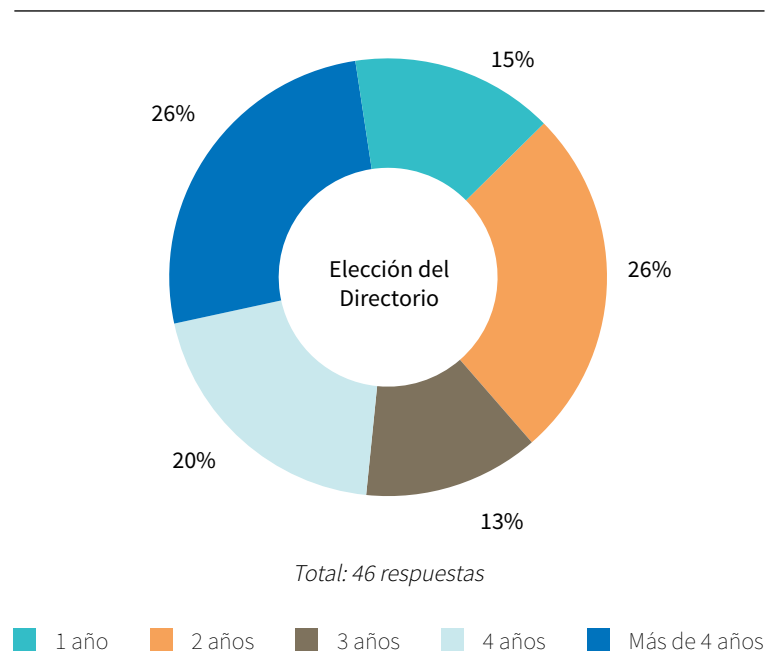
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe.

Temática 2. Elección y periodo de los directores

2.1 Periodos de elección de directores en las EPEs

A nivel consolidado, no existe consenso respecto de los periodos de elección de los Directorios de las EPEs. Los casos más representativos son las empresas que eligen a sus directores para periodos de 2 años (26%) y para más de 4 años (26%).

Gráfico 9. Periodos de elección de directores



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe

A nivel de países, México, Panamá y Uruguay designan a sus Directorios para periodos más largos, cada 5 años en promedio. Colombia, Ecuador y Brasil para los periodos más cortos, entre 1 y 2 años.

Aunque no existe una referencia explícita desde el ámbito del gobierno corporativo sobre los periodos de elección de los miembros del Directorio, su análisis termina siendo importante si se presentan altos niveles de rotación de directores debido a la cambiante dinámica político/electoral.

Cuando se analizan los períodos de elección de directores, lo importante es garantizar la continuidad y estabilidad en el Directorio, principalmente cuando se trata de directores independientes. Garantizar la estabilidad, y por tanto, bajos niveles de rotación de los directores independientes, resulta menos complejo que si se trata de funcionarios públicos, en la medida que los funcionarios públicos pueden rotar con más frecuencia como consecuencia de su salida del cargo dentro de la administración pública o de cambios en los periodos de gobierno.

2.2 Renovación escalonada del Directorio

Gráfico 10. Renovación escalonada de directores



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe.

Como se mencionaba anteriormente, uno de los principales mecanismos para dar continuidad a la labor del Directorio y proteger a las empresas de los cambios dados por los ciclos políticos es la renovación escalonada de directores. Sin embargo, dicha práctica continúa con niveles bajos de implementación en los países de la región que hacen parte del estudio, pues apenas el 31% reportan su aplicación.

Los Directorios de las EPEs que han implementado procesos de renovación escalonada tienen tiempos de permanencia de al menos 2 años y están conformados predominantemente por miembros externos (80%).

México es el país que más elige a sus directores de forma escalonada con el 75% de los casos.

Desde la perspectiva de sectores, los niveles de implementación siguen siendo bajos. Proporcionalmente, los sectores de servicios públicos, financiero/seguros y energía eléctrica son los que más designan a sus directores de forma escalonada con el 33% en cada caso.

Aunque el proceso de escalonamiento generó inicialmente resistencia entre los actores de las EPEs -especialmente los representantes de la propiedad-, se ha logrado generar conciencia sobre la importancia del mecanismo para mitigar riesgos de sostenibilidad empresarial. *“Estos riesgos responden a una lógica básica: cualquier organización que tiene que reinventar completamente sus estructuras de dirección cada tres o cuatro años tiene serios riesgos de eficiencia y sostenibilidad”* (Bernal, Samboní; 2015).

La dificultad en la implementación de esta práctica radica, en buena medida, en la importancia que tiene el nombramiento de directores bajo la figura de “cargos de confianza”, lo que hace que el nombramiento de directores en las empresas

públicas coincida con los periodos de elección de los gobernantes de turno e incluso para periodos inferiores, presentándose altos niveles de rotación de los directores en las EPEs.

En el caso de las EPEs, el establecimiento de Directorios escalonados va a depender exclusivamente de la voluntad del Estado como propietario por reconocer que, a través de esta práctica, se puede mejorar la gestión de las empresas a través de órganos de dirección con mayores niveles de independencia profesional en los procesos de toma de decisión; y, en consecuencia, de la creación de una cultura sólida de gobierno ante cambios electorales que implican cambios recurrentes en la estrategia y el direccionamiento de la empresa.

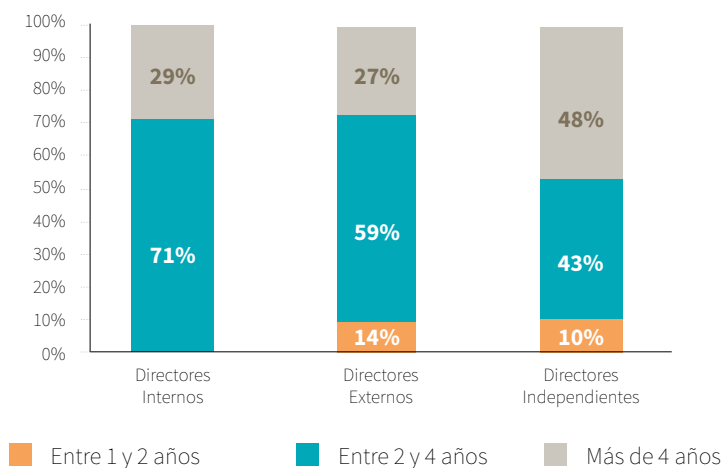
2.3 Tiempo de permanencia de los directores

Los directores internos y externos de las EPEs son elegidos predominantemente para periodos de 2 y 4 años con el 71% y el 59% respectivamente. Cuando existen directores independientes los periodos de permanencia se incrementan.

Aunque en general los directores, independientemente de su categoría, pueden ser reelegidos por varios periodos o de forma indefinida, se recomienda fijar un límite de tiempo en el ejercicio del cargo para los directores independientes, porque ejercer como director por muchos años, puede precisamente restar independencia a su actuación.

En muchos países de la OCDE, se establecen plazos de permanencia de entre 3 y 5 años para los directores Independientes y sólo pueden ser despedidos por justa causa.

Gráfico 11. Promedio de permanencia de directores



Total: 72 respuestas*

* La muestra corresponde al número de empresas que cuentan con la categoría de miembros del Directorio referenciados. 14 empresas con directores internos, 37 empresas con directores externos y 21 empresas con directores independientes.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe.

Para administrar este riesgo, muchas empresas a nivel internacional han empezado a establecer estrategias de sucesión de directores a través de la definición de políticas de sucesión. Este mecanismo permite identificar de manera anticipada -planeada los perfiles requeridos en el Directorio, los mecanismos para la elección- sustitución de nuevos directores ante casos de cese, renuncia, incapacidad o fallecimiento, así como criterios de reelección y tiempo de permanencia máximo de directores en el ejercicio de sus funciones.

En el marco de la política de sucesión de directores, corresponde al Comité de Nombramientos y Retribuciones, o el propio Directorio en su defecto, valorar y recomendar al Estado y demás accionistas de la EPE, el tiempo de permanencia de los directores en el cargo y determinar periodos de renovación razonables.

Temática 3. Perfil de los directores.

3.1 Perfil de directores en las EPEs

El cumplimiento adecuado de las funciones y responsabilidades se encuentra relacionado de manera significativa con el proceso de nombramiento, perfiles y composición del Directorio. De hecho, uno de los mecanismos más efectivos para proteger al Directorio de la intervención política indebida es contar con personas suficientemente idóneas.

Gráfico 12. Perfil de directores



54%

De las empresas han definido un perfil para sus Directores.

Total: 50 respuestas

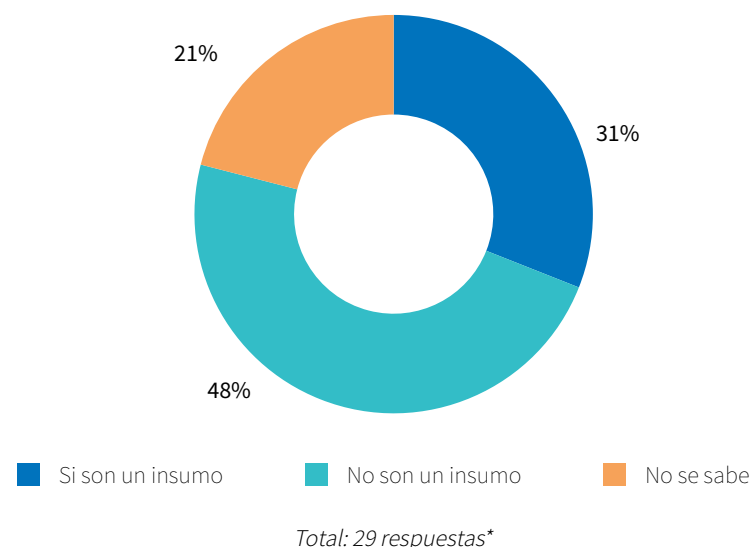
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe.

No tener perfiles definidos para los directores como en el caso del 46% de las EPEs del estudio, puede facilitar que su proceso de nombramiento se guíe por criterios políticos, y no por criterios técnicos y profesionales.

La idoneidad de los directores contribuye a que las EPEs impulsen cambios que puedan ser necesarios para mejorar la competitividad de la empresa.

3.2 Evaluación como insumo para la nominación de directores

Gráfico 13. Evaluación como insumo para la nominación de directores



* Datos obtenidos a partir de 29 empresas que evalúan a sus Directorios.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe.

Solo el 31% de las empresas que evalúan a sus Directorios, utilizan los resultados como insumo para el siguiente proceso de nominación de directores.

De las empresas que han establecido un perfil para el nombramiento de directores, el 67% evalúan a sus Directorios.

Y de este porcentaje, el 44% utilizan los resultados de evaluación del desempeño del Directorio como insumo para el proceso de nominación de directores.

El 11% de las EPEs aunque no tiene definido perfil para el nombramiento de los directores, tiene en cuenta los resultados de la evaluación durante el proceso de conformación del Directorio.

Desde la óptica buenas prácticas de gobierno corporativo, para contar con un perfil adecuado se recomienda a las EPEs establecer una serie de requisitos en sus Estatutos, la ley o los reglamentos para elegir a "buenos directores", así como requisitos adicionales para directores independientes. Estos requisitos deben considerar habilidades concretas como: conocimientos técnicos y años de experiencia empresarial, en temas afines a los negocios y sector de la empresa, reconocimiento, trayectoria, buen nombre, así como habilidades para trabajar en equipo.

Se espera que los Directorios cuenten, al menos, con miembros con conocimientos y experiencia en temas jurídicos, financieros y estratégicos. En cualquier caso, los directores de las EPEs deben contar con las habilidades y experiencia adecuadas para contribuir efectivamente a las deliberaciones y responder a las necesidades de la empresa.

Para los directores independientes, además de los requisitos generales establecidos, se deben establecer los criterios que deben cumplir para considerarse independientes. Por lo general, los criterios de independencia son establecidos por la ley de cada país y por la propia empresa, por lo que no existe una definición unificada.

Se considera que el propio Directorio, por el conocimiento de su propia dinámica, es la instancia más adecuada para

informar al Estado propietario y demás accionistas sobre sus necesidades de nuevos perfiles en función de la dinámica del negocio. Por tanto, los resultados de su evaluación, se convierten en un insumo importante no solo para determinar la continuidad o reelección de algunos miembros, sino para identificar qué áreas de conocimiento o necesidades del Directorio se deben fortalecer.

La evaluación de Directorios permite formar una opinión sobre el funcionamiento general del Directorio, los atributos deseables que debe poseer y las necesidades que podrían ser abordados a través de futuros procesos de nominación de directores. Para que la evaluación retroalimente los procesos de nominación del Directorio, se requiere que esté dirigida a evaluar el desempeño del Directorio -en lugar de limitarse a elementos operativos, como los niveles de asistencia y el número de intervenciones en las sesiones-, y que haya un proceso por el cual los propietarios o entidades responsables de la nominación del Directorio sean informados sobre los resultados obtenidos.

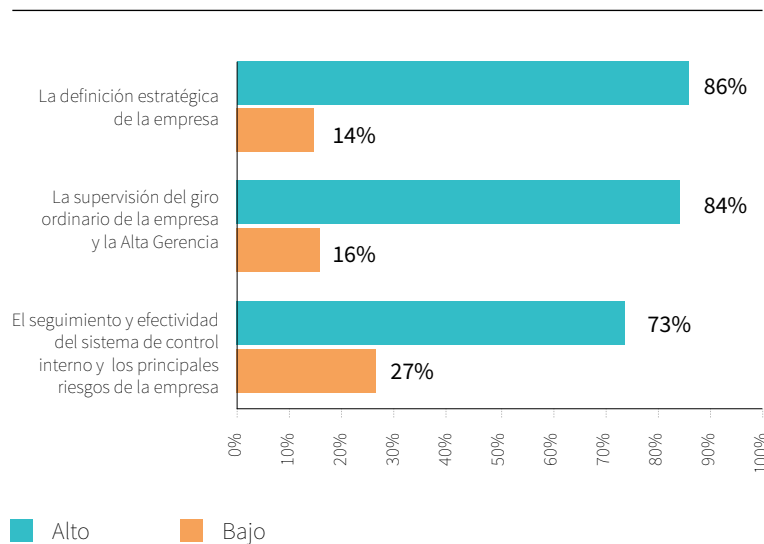
Utilizar el proceso de evaluación del Directorio como insumo para la nominación de sus integrantes, constituye un mecanismo idóneo para tomar decisiones en materia de sucesión del Directorio, promover actividades de desarrollo de directores y acciones para cubrir habilidades/competencias ausentes en el Directorio.

Temática 4. Rol del directorio y participación en la toma de decisiones

4.1 Rol de los Directorios de las EPEs

Los Directorios deben enfocarse en temas de direccionamiento estratégico, control y supervisión, incluyendo la supervisión del desempeño del presidente de la sociedad y su equipo de Alta Gerencia; y de la efectividad del sistema de control interno y riesgos de la empresa.

Gráfico 14. Funciones de los Directorios



Total: 146 respuestas*

* Datos obtenidos a partir de 49 empresas que respondieron sobre el nivel de involucramiento del Directorio en la definición de la estrategia y en la supervisión de la Alta Gerencia y 48 sobre el seguimiento del sistema de control interno y riesgos.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe.

Al menos el 70% de las empresas consideran que existe un nivel alto de involucramiento del Directorio en relación con la definición de la estrategia, la supervisión de la Alta Gerencia y el sistema de control interno y riesgos.

El tema que se percibe con menor grado de involucramiento del Directorio es el seguimiento al Sistema de Control Interno y Riesgos en el 27% de las empresas.

La totalidad de las EPEs de Uruguay, Bolivia, Trinidad & Tobago, Panamá y Ecuador, así como las del sector transporte/logística consideran que el nivel de involucramiento del Directorio respecto de los 3 temas referenciados en el Gráfico 14 es alto. En los otros países hubo mucho más autocrítica sobre cómo pueden aportar los Directorios en estos frentes de la compañía.

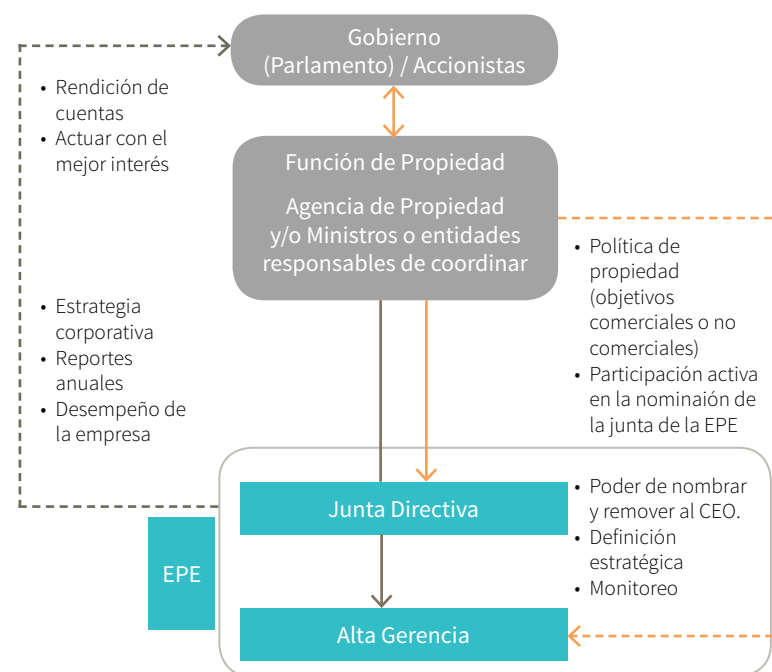
Una reciente encuesta realizada por Mckinsey (2016) sobre Directorios a nivel internacional, muestra que existe la necesidad de seguir aumentando el tiempo dedicado por el Directorio a los temas estratégicos. El involucramiento del Directorio en los temas estratégicos de la EPE se circunscribe a proporcionar el marco estratégico global, aportar una visión externa que complemente las alternativas estratégicas presentadas por la Alta Gerencia y, en última instancia, definir la ruta estratégica de la EPE. En EPEs que ejecuten política pública, la definición de la estrategia debe coordinarse con el Estado. Por tanto, es indispensable que haya claridad respecto de la contribución que hace el Estado y los Directorios al proceso estratégico de las EPEs y, de esta forma, alinear visiones y generar los mejores resultados posibles optimizando esfuerzos (Bernal, Samboní; 2015).

Por regla general, los Directorios de las EPEs deben establecer una clara separación entre las funciones de propiedad, administración y la gestión ordinaria. La separación adecuada de estas funciones evita conflictos de interés y desincentivos,

y garantiza que la toma de decisiones del Directorio se realice sobre una base racional e informada y en consonancia con los objetivos establecidos.

De acuerdo con el Esquema 3 corresponde a la **función de propiedad** –en cabeza del Estado y demás accionistas–, definir y comunicar a las EPEs la política de propiedad, las expectativas o resultados esperados y los objetivos específicos de la EPE. A la **función de administración** en cabeza del Directorio–, supervisar el desarrollo de estrategia para alcanzar los objetivos trazados por la EPE o por el Estado en su calidad de propietario; nombrar y supervisar el desempeño del equipo de Alta Gerencia, así como el desempeño de los negocios de la empresa, y velar por el seguimiento y la efectividad del sistema de control interno y gestión de los riesgos. Y a la **función de gestión** –en cabeza del Presidente Ejecutivo y equipo de Alta Gerencia, proponer la estrategia de la EPE para la aprobación del Directorio y en todos los casos, implementar la estrategia definida.

Esquema 3. El rol de los Directorios en la estructura de gobierno de tres capas



Tomado de "Boards of Directors of State-Owned Enterprises An Overview of National Practices, 2013"

Bajo este esquema, el Directorio tiene la responsabilidad final de velar por el desempeño de la EPE en su conjunto. Para el cumplimiento de este propósito, el Directorio debe actuar esencialmente como intermediario entre la función de propiedad y la función de gestión ordinaria, y contar con plena autoridad, autonomía e independencia para la toma de decisiones.

El gran reto para los Directorios de las EPEs es precisamente enfocar sus funciones hacia el desempeño y agregación de valor y alejarse de funciones relacionadas con lo que la OCDE (2013) ha denominado enfoque *conformance*, es decir, enfocar su rol hacia la orientación estratégica y el desempeño y no limitarse exclusivamente a actuar de conformidad con las normas establecidas y la verificación del cumplimiento de las directivas dadas por el propietario.

El enfoque de *conformance* del Directorio se manifiesta por lo general, en funciones relacionadas con el establecimiento del presupuesto y el análisis de las variaciones de la información financiera y planes de la empresa. A expensas de temas relacionados con la eficacia en la implementación de la estrategia empresarial. Concentrarse excesivamente en el enfoque de *conformance* puede dar a los propios directores y los propietarios de la empresa, una falsa sensación de cumplimiento de sus funciones fiduciarias.

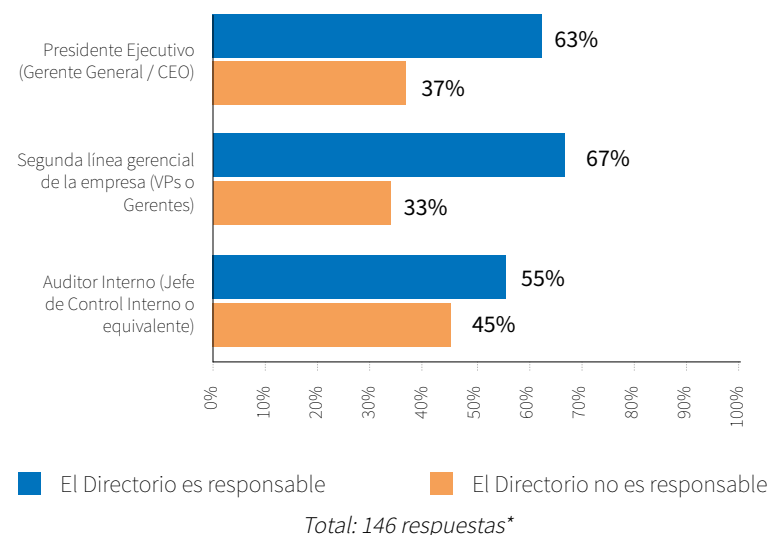
Un Directorio debidamente constituido y administrado **agrega valor** si ayuda a la Alta Gerencia a tomar mejores decisiones. De acuerdo con la OCDE (2013) las características de un Directorio que agrega valor son:

- i. Capacidad de respuesta frente a las necesidades de orientación del equipo de Alta Gerencia.
- ii. Capacidad para orientar estratégicamente la empresa.
- iii. Capacidad para analizar de manera sistemática los temas.
- iv. Capacidad para actuar con objetividad.
- v. Fomento y escucha de la experiencia interna.
- vi. Innovación / visión de futuro.
- vii. Orientación a resultados económicos y sociales.

En última instancia, agregar valor significa desarrollar más y mejor la interacción con la gerencia ejecutiva y trabajar de manera estructurada con la entidad propietaria.

4.2 Participación de los Directorios en el nombramiento de la Alta Gerencia

Gráfico 15. Nombramientos realizados por el Directorio



* Datos obtenidos a partir de 49 empresas que respondieron sobre la responsabilidad del Directorio en el nombramiento del primer ejecutivo y del auditor interno y 48 sobre la segunda línea gerencial.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe.

Para que el Directorio pueda ejercer de manera efectiva su rol de supervisión del giro ordinario de los negocios y del desempeño de la Alta Gerencia, es fundamental que tenga la potestad para nombrar y remover al Primer Ejecutivo de la empresa.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el Gráfico 15, los Directorios de las EPEs son responsables de forma predominante del nombramiento del equipo de directivo y del Presidente Ejecutivo. Lo que evidencia el mayor empoderamiento otorgado a los Directorios de las EPEs de la región para el cumplimiento de sus funciones.

Para el nombramiento de los vicepresidentes o equipo de Alta Gerencia no existe un modelo "ideal", esta responsabilidad puede ser compartida entre el Directorio y Presidente de la Sociedad; a excepción del Auditor Interno que debe ser nombrado por el Directorio.

Solo el 55% de los Directorios de las EPEs son responsables del nombramiento de sus auditores internos. Un porcentaje bajo en comparación con el poder otorgado a los Directorios de los países de la región para el nombramiento del Primer Ejecutivo y el equipo de Alta Gerencia de las EPEs.

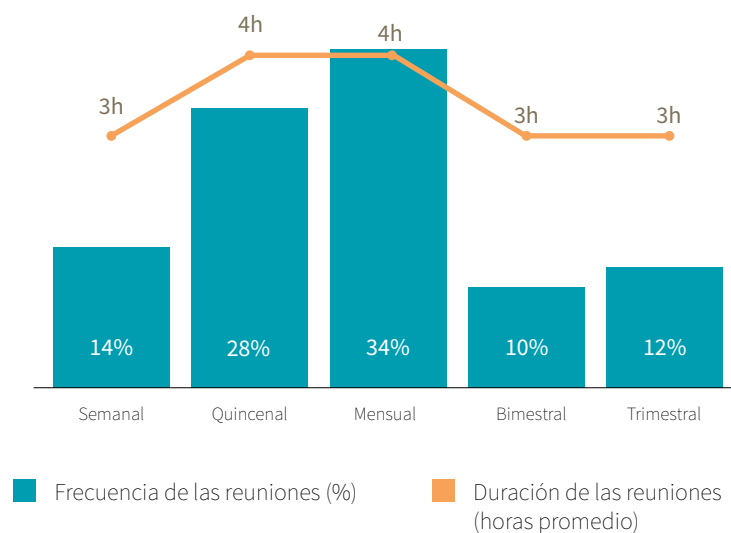
La responsabilidad de Directorio en el nombramiento y cese del Auditor Interno, radica en la naturaleza misma del cargo y sus funciones. Desde la óptica de gobierno corporativo, el Directorio se apoya en el Auditor Interno para cumplir con sus funciones en materia de: i. supervisión de la integridad y confiabilidad de los sistemas contables y de información interna, ii. supervisión de la existencia de un sólido ambiente de control interno, y iii. provisión de aseguramiento objetivo al Directorio sobre la efectividad de la gestión ordinaria de la empresa. Por tanto, la función de auditoría interna no puede depender funcionalmente, ni rendir cuentas al Presidente Ejecutivo.

En este sentido, corresponde al Directorio además, supervisar la eficiencia e independencia de las funciones del Auditor Interno.

Desde la perspectiva de países, la totalidad de las EPEs de Chile y Trinidad & Tobago han asignado como responsabilidad del Directorio el nombramiento y remoción del Presidente Ejecutivo y el Auditor Interno. Mientras que los Directorios de las EPEs pertenecientes al sector de telecomunicaciones son los únicos responsables de nombrar y remover la totalidad de cargos de Alta Gerencia referenciados en el Gráfico 15.

Temática 5. Frecuencia y duración de las reuniones del Directorio

Gráfico 16. Frecuencia y duración de las reuniones de Directorio



Total: 50 respuestas*

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe.

A nivel consolidado, existe una alta dispersión respecto de la frecuencia de las reuniones de los Directorios de las EPE latinoamericanas.

El 42% de los Directorios se reúne de manera semanal y quincenal, el 34% lo hace con una frecuencia mensual y el 22% restante se reúne en periodos menos frecuentes (trimestral y bimestral).

La duración promedio de las reuniones de los Directorios es de 3 horas y 30 minutos. Las sesiones de Directorios que se llevan a cabo de manera semanal y quincenal, tienen una duración promedio de 3 y 4 horas respectivamente; un promedio de tiempo bastante alto para la frecuencia con que se llevan a cabo las reuniones. Por otro lado, los Directorios que se reúnen de manera trimestral y bimestral, tienen una duración promedio de 3 horas. En este caso un promedio bajo considerando el tiempo transcurrido entre una reunión y otra.

Recomendar un número razonable de reuniones de Directorio por año resulta complejo en la medida que depende de múltiples factores relacionados con la estructura y complejidad de los temas y del sector de empresa; las funciones y la dimensión del Directorio, el tamaño de la empresa y de otros factores relacionados con el rol de los Directorios.

La mayoría de los estándares o estudios que existen sobre la operatividad de las reuniones del Directorio, se aborda desde el tiempo (días) de ocupación al año de los directores y no en términos de frecuencia y duración de las reuniones.

De acuerdo con la OCDE (2008), se espera que los directores trabajen, al menos, entre 10 y 25 días al año. Dependiendo del tamaño de la EPE, la dedicación de tiempo de los directores en el ejercicio de su cargo podría estar entre 40 a 90 días por año. Si se presentan coyunturas o circunstancias especiales (como una crisis), la dedicación de tiempo puede ser mayor.

A partir de una encuesta mundial realizada por Mckinsey (2016), se establece que los miembros de los Directorios más eficaces, pasan un promedio de 41 días al año en su cargo y afirman no tener deseos de dedicar más tiempo. Mientras que los miembros de los Directorios menos eficaces pasan un promedio de 28 a 32 días y estarían dispuestos a dedicar 5 días más. De acuerdo con Mckinsey, el tiempo requerido para hacer un buen trabajo suele ser más de lo que los directores esperan inicialmente.

Un estándar razonable de número de reuniones para los Directorios de las EPEs latinoamericanas podría ir en la misma línea de las empresas listadas y entidades financieras, es decir, entre 8 y 12 reuniones ordinarias por año. De las cuales, se espera que los Directorios dediquen al menos 1 o 2 sesiones a temas estratégicos.

La realización de reuniones de Directorio con una frecuencia semanal y quincenal con una duración de 4 horas propicia la constitución de Directorios enfocados a la co-administración, es decir, Directorios altamente involucrados en cuestiones operativas y propias del giro ordinario, mientras que reuniones de Directorio con una frecuencia trimestral y una duración promedio de 3 horas limita la efectividad del Directorio y por tanto, el cumplimiento de sus funciones en materia de direccionamiento estratégico y control.

El involucramiento operativo o coadministración de los Directorios es uno de las grandes problemáticas y desafíos de los modelos de gobernabilidad de las EPEs. Un rol más estratégico –menos operativo– es fundamental para agregar valor a las empresas y para utilizar de manera idónea el talento y el tiempo de los directores (Bernal, Samboni; 2015).

Reuniones mensuales con una duración aproximada de 4 horas implica una dedicación adicional de 4 horas para la

preparación y estudio previo de la información. Este modelo debería permitir a los Directorios abordar de manera suficiente los temas de dirección. Chile, Ecuador, Panamá, Bolivia y Trinidad & Tobago son los países en donde un mayor número de Directorios cumplen esta buena práctica.

Al menos el 30% de los Directorios de las EPEs pertenecientes a los sectores de energía eléctrica, otros, financiero/seguros, servicios públicos, transporte/logística tienen reuniones mensuales, siendo esta frecuencia predominante en los tres últimos.

Se recomienda a las EPEs establecer en los Reglamentos del Directorio, entre otras previsiones, la periodicidad de las reuniones y los procedimientos para su desarrollo, con el propósito de regular los tiempos de duración de las sesiones de trabajo.

La organización de las reuniones del Directorio (frecuencia y duración) influye considerablemente en la capacidad del órgano para dar cumplimiento a sus funciones. De la adecuada planificación de las reuniones y del enfoque y desarrollo de los temas considerados en el orden del día, depende en gran medida el funcionamiento eficaz del Directorio.

El Plan Anual de Trabajo es el principal instrumento con el que cuentan los Directorios para planificar y determinar el número y duración de reuniones ordinarias del Directorio por año, así como los temas que se deberán abordar durante el año (ver Temática 6. Operatividad de las Reuniones del Directorio).

Temática 6. Operatividad de las reuniones del directorio

Al igual que en el sector privado, las expectativas sobre el rol de los Directorios de las EPEs se ha incrementado de manera considerable en los últimos años; cada vez más se espera que los Directorios tengan amplias perspectivas de largo plazo y se anticipen a los acontecimientos. Esto ha generado aumentos de la carga de trabajo de los directores y por tanto, la necesidad de mejorar sus modelos de operación.

La carga de trabajo de un director no solo se circunscribe al número y tiempo de duración de las reuniones del Directorio (analizados en el apartado anterior), sino al tiempo invertido en la preparación de la información previa a las reuniones.

Uno de los mecanismos más importantes para mantener una carga de trabajo razonable para el Directorio es asegurar que sus reuniones se establezcan con suficiente antelación, con un orden del día claro y con fechas fijas. De ahí la importancia de establecer al inicio de cada año un Plan Anual de Trabajo del Directorio que desarrolle un cronograma concreto de reuniones y los temas que serán tratados por el Directorio en cada reunión del año.

Por tanto, el Plan Anual de Trabajo es un reflejo tanto del número y planificación de las reuniones, como de la complejidad de las cuestiones que debe considerar el Directorio.

6.1 Planeación de las reuniones de los Directorios

Gráfico 17. Cronograma y temas de las reuniones de Directorio



98%

De las empresas tienen cronogramas de reuniones y temas a tratar en cada sesión del Directorio.

Total: 50 respuestas

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe.

Casi la totalidad de los Directorios de las EPEs que hacen parte del estudio, han definido un cronograma de reuniones ordinarias del Directorio con los temas a desarrollar en cada una de las sesiones de trabajo. Lo anterior sin perjuicio de que, con carácter extraordinario, se reúnan cuantas veces sea necesario.

El Plan Anual de Trabajo es el principal instrumento con el que cuentan los Directorios para guiar su modelo de operación. El Plan debe definirse en la primera reunión ordinaria del año del Directorio, a partir de propuestas o recomendaciones que realice el Presidente del Directorio o un comité de apoyo que cumpla con esta función.

Para la construcción del Plan se deben considerar varios criterios: las funciones asignadas al Directorio por Estatutos o normativa interna de la empresa procurando que el enfoque sea los temas estratégicos y sus funciones indelegables; la frecuencia y duración de las reuniones; la interacción del

Directorio con el equipo de Alta Gerencia para la presentación de los temas y el rol que debe asumir el Directorio frente a los temas considerados en el Plan (informarse, aprobar y construir). Respecto de este último punto, se espera que el Directorio asuma un rol más constructivo y de aprobación, que simplemente informativo respecto de los temas que se abordan en las reuniones.

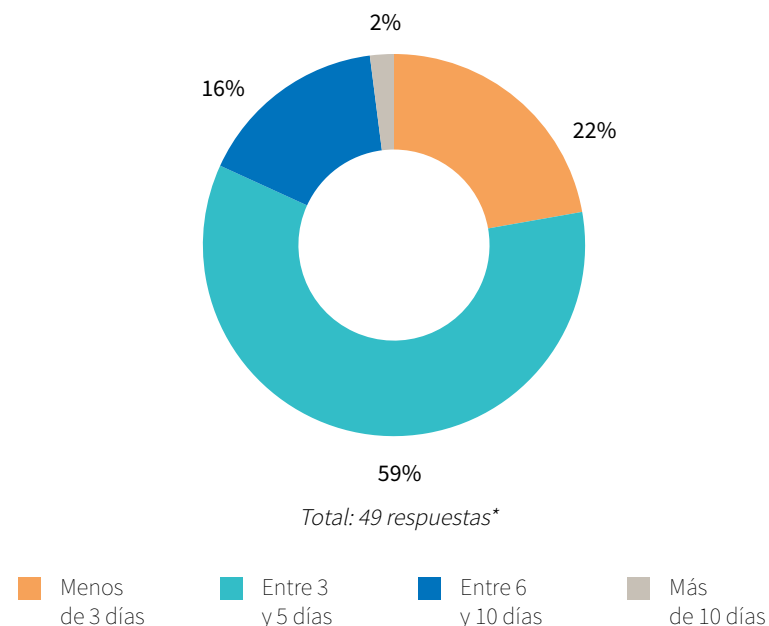
La existencia de este mecanismo “per se” no necesariamente garantiza el mejor modelo de operación de reuniones del Directorio, ni que se cumpla a cabalidad. No obstante, un Plan Anual de Trabajo siempre y cuando se construya bajo los criterios referenciados en el párrafo anterior, permite al Directorio cumplir a cabalidad con sus funciones, administrar efectivamente el tiempo de las reuniones, mejorar la calidad de los análisis y definiciones que surjan de las reuniones, y agregar valor a la EPE.

6.2 Envío de información a los Directorios

El 81% de las empresas del estudio envían a sus directores en un máximo de 5 días de antelación a las reuniones, la información que sustenta los temas que serán considerados en el orden del día de la reunión.

Desde la óptica de gobierno corporativo, el espíritu de las reuniones del Directorio es propiciar la deliberación y toma de decisiones de manera informada y no ser un espacio dedicado exclusivamente al suministro de información a los directores. Por tanto, la información y demás documentación asociada a cada punto del orden del día de la reunión, se debe enviar en conjunto con la convocatoria y como mínimo con una antelación de 5 días comunes – práctica predominante en los Directorios de las EPEs de Colombia, Argentina, México, Uruguay, Bolivia, y Trinidad & Tobago.

Gráfico 18. Tiempo de antelación para envío de información



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe.

El propósito de esta práctica es otorgar a los directores el tiempo suficiente para que cumplan con su deber de estudiar con antelación a la reunión del Directorio la información sobre la cual deberán deliberar y tomar decisiones. Por tanto, hacer más efectivas las reuniones del Directorio implica que los directores puedan informarse, participar y tomar decisiones de manera razonada y justificada.

Corresponde al Secretario del Directorio enviar a los demás integrantes del órgano la información que será considerada en el orden del día de las reuniones y al Presidente del Directorio velar porque reciban la información con suficiente anticipación y que la información sea útil y de calidad.

Los Directorios de las EPEs de la muestra de Perú, Ecuador y Costa Rica, envían de manera predominante información a sus miembros en un término corto de tiempo (menos de 3 días de anticipación), mientras que los Directorios de Panamá y Brasil lo hacen con la mayor anticipación (entre 6 y 10 días).

La mayoría de los Directorios de los sectores considerados en el estudio, envían la información que sustenta el orden del día de las reuniones del Directorio con una antelación de entre 3 y 5 días, salvo las EPEs de los sectores de telecomunicaciones y transporte/logística que lo hacen de manera predominante con una antelación de menos de 3 días.

Temática 7. Presidente del directorio

El presidente del Directorio es otro de los factores cruciales para promover la eficacia del órgano. La principal tarea del Presidente del Directorio es construir un equipo altamente efectivo, para ello se requiere un conjunto de habilidades específicas como liderazgo, capacidad de construir y motivar equipos, de entender diferentes perspectivas y enfoques, y solucionar los conflictos.

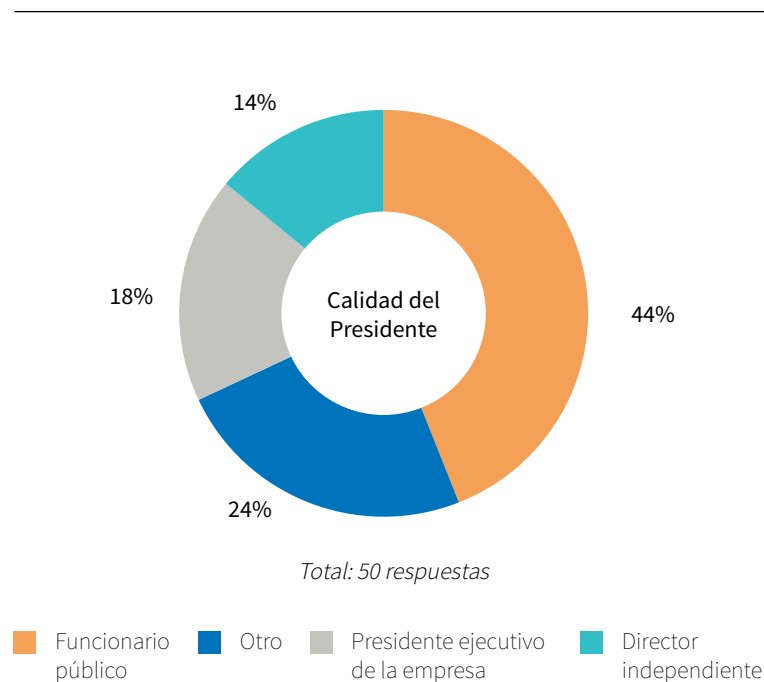
Corresponde al Presidente del Directorio de la EPEs, además, servir como canal de comunicación para establecer relaciones de colaboración entre el Estado o la función de propiedad, el Directorio y la Alta Gerencia, así como entender el negocio y garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones legales y estatutarias de la EPE.

Encontrar una persona adecuada para ejercer la presidencia del Directorio es importante. El proceso de selección del líder del Directorio ha estado evolucionando de un enfoque no estructurado y fortuito hacia uno que se asemeja a las mejores prácticas de sucesión de los Presidentes Ejecutivos de las empresas.

7.1 Perfil del Presidente del Directorio

En el 44% de las EPEs el Presidente del Directorio es un funcionario público (externo a la EPE). Esta situación se presenta predominantemente en países como Colombia, México, Panamá, Paraguay y Ecuador en los cuales existen disposiciones legales que le otorgan al funcionario público (en razón del cargo) la facultad de integrar y presidir los Directorios de las empresas públicas que se encuentran bajo su ámbito. En algunos casos, la conformación del Directorio y designación de su Presidente se encuentra preestablecido en la ley.

Gráfico 19. Perfil del Presidente del Directorio



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe.

En el 18% de los casos, la posición de Presidente del Directorio coincide con el de Presidente Ejecutivo de la empresa. Esta práctica es predominante los Directorios de Argentina y Costa Rica, y genera una serie de riesgos de gobernabilidad relacionados con la pérdida de independencia del Directorio.

Desde la óptica de la gobernabilidad corporativa, la coincidencia de estas posiciones limita el equilibrio de poderes,

la diferenciación de roles y los mecanismos de rendición de cuentas entre el Directorio (dirección) y la Alta Gerencia (gestión).

En general, se espera que los Directorios actúen bajo criterios de eficiencia, independencia y objetividad en el cumplimiento de sus funciones, para ello es conveniente que desde su conformación, se garantice que las posiciones de Presidente del Directorio y Presidente Ejecutivo sean ejercidas por personas diferentes.

En caso que existan razones que justifiquen que el cargo de Presidente del Directorio coincida con el de Ejecutivo Principal, se deberán establecer mecanismos adicionales para evitar la concentración de poder. Uno de los mecanismos más efectivos es la creación de una Vicepresidencia de Directorio, elegido entre sus directores Independientes, para que asuma funciones relativas a la dinámica del Directorio.

Aunque se espera que la posición de Presidente del Directorio sea desempeñado por uno de sus miembros independientes, solo el 14% de las empresas adoptan esta recomendación, siendo los Directorios de las EPEs chilenas las que más la implementan.

Esta regla pretende fortalecer la independencia del Directorio respecto de la Alta Gerencia, la eficacia en el cumplimiento de sus funciones de supervisión y control de la gestión ordinaria y por tanto, evitar la concentración de funciones y atribuciones en el equipo de gerencia de la compañía.

Vale la pena señalar que el ejercicio de la Presidencia del Directorio por uno de sus miembros independientes, no es una práctica predominante desde la perspectiva de sectores.

7.2 Rol del Presidente del Directorio

Gráfico 20. Rol del Presidente del Directorio



98%

De los presidentes de los Directorios cumplen con su rol de liderar las reuniones y dirigir los debates.

Total: 50 respuestas

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe.

La mayoría (98%) de las EPEs que hacen parte del estudio, han establecido como funciones del Presidente del Directorio liderar las reuniones, dirigir los debates y enfocar las discusiones a los temas estratégicos y de importancia para la empresa.

En efecto, la posición de Presidente del Directorio se ha fortalecido notablemente en los últimos 5 años, de asumir funciones relacionadas con la dirección de los debates del Directorio y cumplir con las formalidades establecidas en la legislación vigente, los Presidentes de Directorio ahora son responsables de coordinar y planificar el funcionamiento del Directorio, revisar el desempeño del Directorio, impulsar la acción de gobierno de la empresa, actuando como enlace entre el Estado y demás accionistas y el Directorio, velar porque el Directorio en su conjunto defina e implemente el direccionamiento estratégico de la empresa y garantizar que funcione de manera eficaz.

El nuevo rol del Presidente del Directorio requiere una contribución significativamente mayor de tiempo en comparación con los demás miembros del Directorio, y por tanto una mayor remuneración.

Temática 8. Secretario del directorio

8.1 Rol del Secretario del Directorio

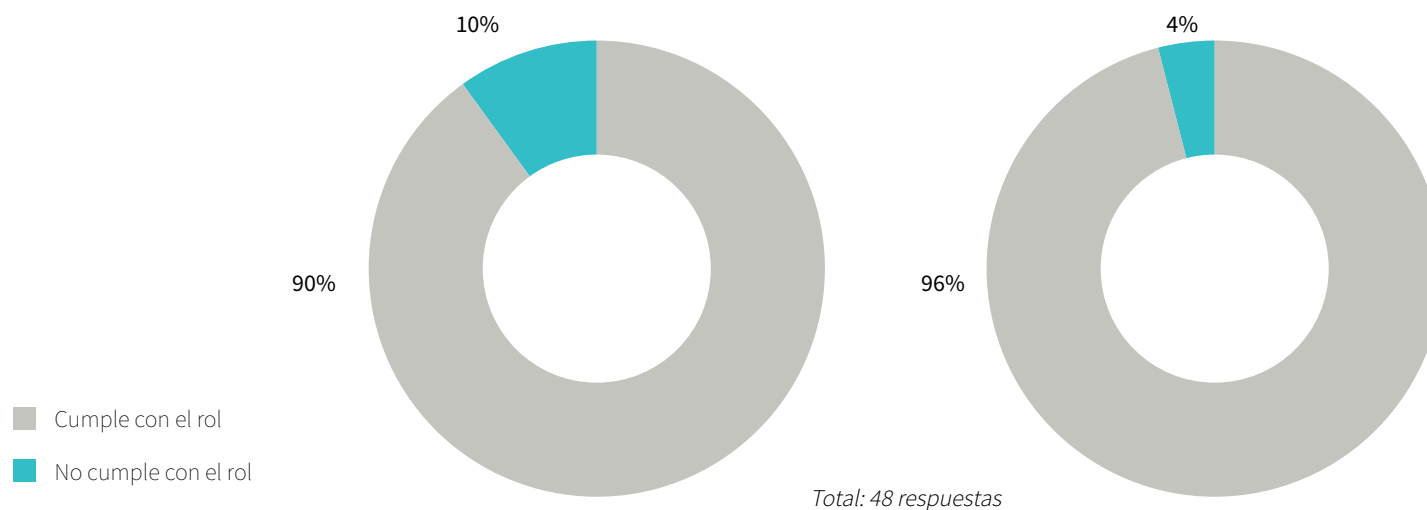
De acuerdo con lo reportado, en al menos el 90% de las EPEs, el Secretario del Directorio cumple con sus funciones de consignar en las actas las discusiones y decisiones que se toman en el marco de las reuniones del Directorio y; velar por el cumplimiento de la regulación, las buenas prácticas y compromisos asumidos por la empresa, y la normativa interna.

Los incumplimientos en el rol del Secretario del Directorio se presentan en algunas de las EPEs de la muestra ubicadas en Colombia, Argentina, Paraguay y Costa Rica.

Desde la óptica de gobierno corporativo, el Secretario del Directorio debe servir de referente legal para el Directorio y por tanto, estar habilitado para calificar jurídicamente los acuerdos adoptados en el marco de las reuniones.

En concreto deben ser funciones del Secretario del Directorio, además de las mencionadas anteriormente, velar por el cumplimiento de la legalidad formal y material de las actuaciones del Directorio, de los requisitos previstos para la convocatoria a las reuniones y proceso de toma de decisiones. Apoyar al Presidente del Directorio en el cumplimiento de sus funciones y garantizar la revisión e implementación de los procedimientos y reglas de gobierno de la EPE.

Gráfico 21. Rol del Secretario del Directorio

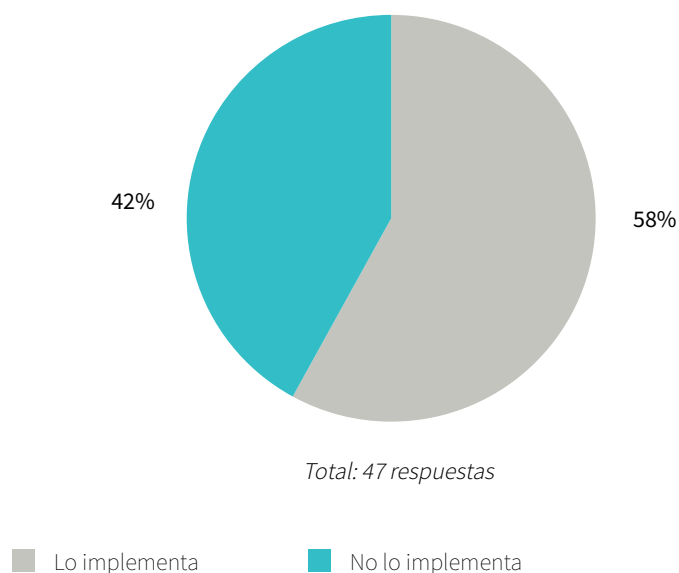


Temática 9. Inducción de directores

9.1 Inducción en los Directorios

El proceso de inducción, junto con el proceso de capacitación de directores, son los dos tipos específicos de desarrollo profesional y creación de capital humano entre los miembros del Directorio, siendo la inducción una de las prácticas más reconocidas e implementadas en las empresas.

Gráfico 22. Proceso de inducción



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe.

La inducción es una práctica común en la mayoría de los países de la OCDE, aunque el formato y el contenido varían según los países y la naturaleza de la empresa. De las EPEs latinoamericanas, el 62% de la muestra ha establecido formalmente y/o implementan un procedimiento de inducción para los directores.

Todas las EPEs de la muestra que se encuentran ubicadas en Colombia, Panamá, Costa Rica y Trinidad & Tobago realizan procesos de inducción a los miembros del Directorio. Esta práctica presenta incumplimiento total en las EPEs ubicadas en Argentina, Ecuador, Paraguay, Uruguay y Bolivia.

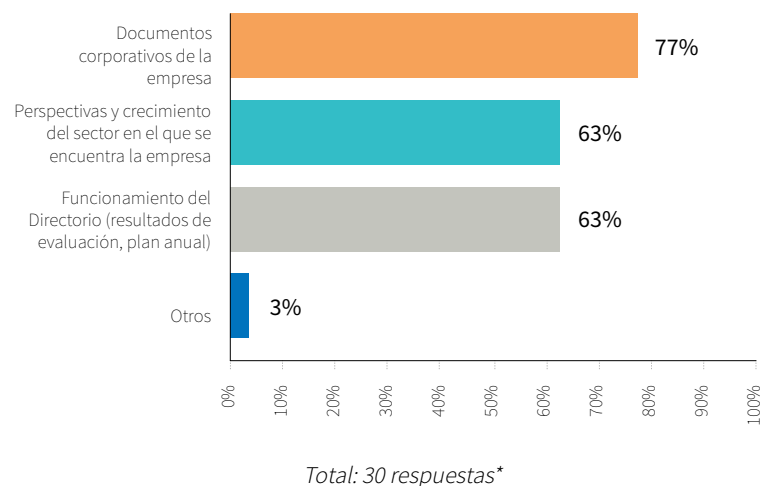
Desde la óptica de gobierno corporativo, la inducción es considerada como un derecho para los directores que integran por primera vez el Directorio y se debe realizar previo a la primera sesión donde participa el miembro, y en cualquier caso, dentro del primer mes posterior a su nombramiento. El propósito es que los nuevos integrantes puedan tener una visión informada sobre la empresa en el menor tiempo posible.

9.2 Temáticas de la inducción

Al menos el 63% de las EPEs aborda como parte de los contenidos de la inducción, las perspectivas de crecimiento del sector, información sobre el contenido de los documentos corporativos y prácticas de funcionamiento del Directorio.

En términos generales, se espera que en los programas de inducción se aborde al menos información relacionada con la realidad de la empresa, su complejidad y las materias claves de la misma, de manera que los directores inicien sus actividades suficientemente informados y cuenten con una visión integral de la situación de la empresa y sus perspectivas de crecimiento.

Gráfico 23. Temáticas de la inducción



* Datos obtenidos a partir de una muestra de 30 empresas que respondieron esta pregunta, de las cuales 29 realizan la inducción.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe.

El proceso de inducción debe además reconocer las necesidades de los nuevos miembros del Directorio. Un miembro menos experimentado, por ejemplo, puede requerir de manera predominante los documentos corporativos como material de apoyo. La sesión de inducción debe explorar estas necesidades de desarrollo y acordar un plan para abordarlas vía estrategias de capacitación.

En algunos casos, el proceso de inducción puede ser dirigido por el Primer Ejecutivo de la empresa. De ser posible, la

participación de otros miembros de la Alta Gerencia, como el Secretario Jurídico u otros miembros del Directorio que cuenten con la experiencia requerida.

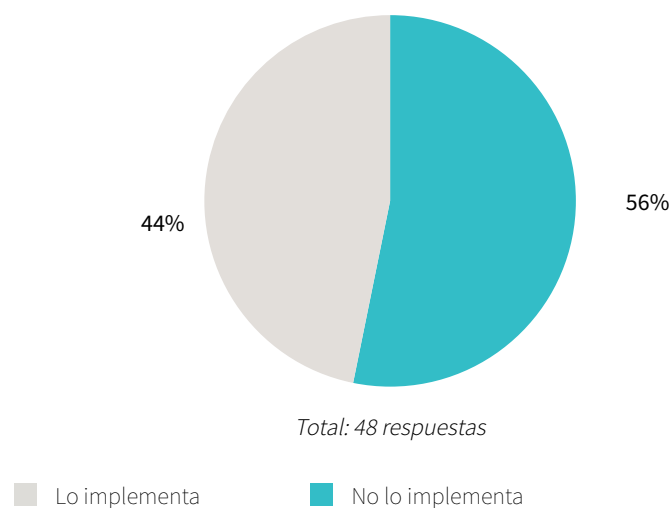
La metodología y alcance del proceso de inducción puede variar dependiendo de la complejidad de la empresa y pueden requerir un programa de inducción más sistemático que incluya: reuniones formales; cursos u otros eventos de desarrollo; reuniones con el personal ejecutivo y otros miembros del Directorio; un programa de visitas a instalaciones, y un material de lectura más extenso.

Temática 10. Capacitación y actualización del directorio

10.1 Capacitación a los Directorios

En general, los procesos de capacitación de Directorios en muchos países no son obligatorios ni, en la mayoría de los casos, una práctica común. Desde la óptica de gobierno corporativo, los procesos de capacitación para los directores no son necesariamente un requisito formal, sin embargo, se recomienda a las empresas su adopción con el fin de fomentar y apoyar el desarrollo profesional continuo del órgano. La capacitación también puede dirigirse a los comités para precisar aspectos específicos de su competencia.

Gráfico 24. Proceso de capacitación



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe.

Los procesos de capacitación a Directorios no han tomado tanta fuerza en las EPEs de los países de la región en comparación con los procedimientos de inducción. El 44% de las EPEs han establecido formalmente y/o implementan procesos de capacitación y fortalecimiento de Directorios.

Ninguna de las EPEs de la muestra ubicadas en Paraguay, Uruguay, Bolivia y Brasil realiza procesos de formación dirigidos a los Directorios.

Algunas de las metodologías de capacitación a Directorios incluyen:

- Capacitaciones temáticas a través de talleres de formación en donde se abordan áreas que requieren mayor profundidad o un enfoque adicional por parte del Directorio, y permita compartir e intercambiar experiencias, conocimientos y buenas prácticas. Entre los temas comúnmente abordados se encuentran las actualizaciones a normas financieras y el marco legal y regulatorio de la empresa. Esta metodología es de las más empleadas por las empresas.
- Programas de formación "off the shelf", es decir, programas basados en procesos de certificación o acreditación de directores. Aunque los beneficios reales de implementar programas de formación "off the shelf" para los Directorios de las EPEs latinoamericanas no se encuentran tan identificados como en el caso de las empresas de los países de la OCDE; en términos generales se reconoce como una de las metodologías de capacitación más completas y efectivas para el Directorio.
- La interacción con expertos externos (como consultores o asesores), visitas de campo, reuniones con ejecutivos, e incluso reuniones de trabajo sobre temas técnicos son considerados procesos de formación profesional.

La importancia de otorgar a los Directorios procesos de capacitación periódicos, independiente de la metodología, radica en la necesidad de mantener actualizados a los directores sobre las características y desafíos que se van presentando en el sector o en el contexto económico y social, que pueda impactar la viabilidad de la empresa y que deben ser administrados de manera oportuna.

El Estado en su calidad de propietario, debe fomentar el desarrollo profesional permanente de los Directorios de las EPEs que se encuentran bajo su ámbito, especialmente cuando se requieran capacitaciones de carácter técnico.

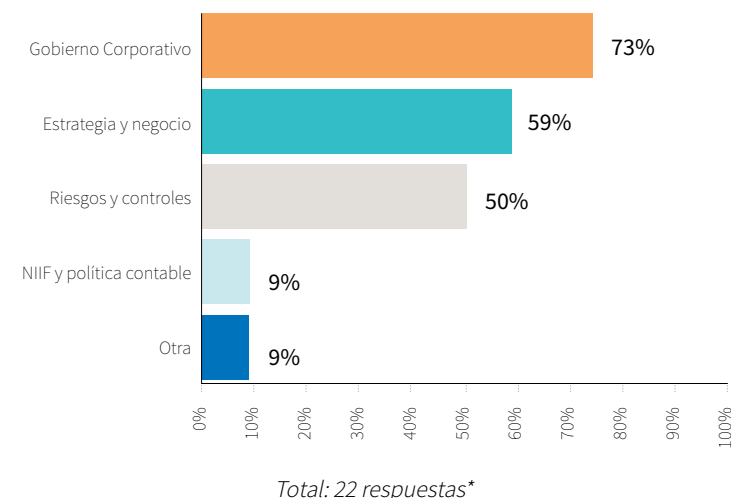
Como complemento a la inducción, la realización de procesos de capacitación permite a los directores mejorar sus competencias y capacidades, ejercer de forma adecuada las funciones y responsabilidades que se derivan del cargo y contar con información actualizada y específica sobre las características y desafíos de las EPEs.

10.2 Énfasis de las capacitaciones

De las EPEs que han formalizado y/o realizan procesos de capacitación, la mayoría (73%) abordan el mejoramiento de sus prácticas de gobierno corporativo; al menos el 50% abordan temas relacionados con la estrategia, el desarrollo de los negocios de la empresa, la administración de los riesgos y los sistemas de control interno y externo. Un porcentaje pequeño de empresas (9%) han realizado procesos de capacitación sobre normas internacionales de contabilidad y financieras, y pólizas de seguros.

El mayor enfoque hacia temas de gobierno corporativo en los procesos de capacitación de los Directorios de las EPEs, evidencia la importancia del tema como herramienta indispensable para garantizar la sostenibilidad y competitividad

Gráfico 25. Énfasis de las capacitaciones



* Datos obtenidos a partir de una muestra de 22 empresas que respondieron a la pregunta, de las cuales 21 realizan la capacitación.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe.

de las empresas, su importancia dentro de los procesos de fortalecimiento organizacional y la mayor conciencia por parte de los propietarios y administradores por gestionar sus empresas bajo los principios de eficiencia, transparencia y rendición de cuentas.

Desde la perspectiva de buenas prácticas, las EPEs deben realizar al menos una vez al año una capacitación dirigida exclusivamente a los directores dentro de un espacio

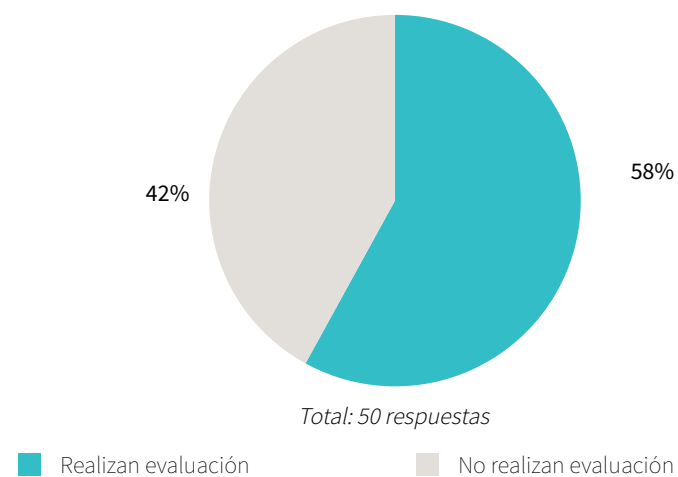
dinámico, participativo, de interacción y diferente de las reuniones de trabajo habituales del Directorio. Las temáticas y énfasis de las capacitaciones dependerán del sector de la empresa, las perspectivas de crecimiento, el contexto macroeconómico y el marco legal y regulatorio; no obstante, temas como el gobierno corporativo, la estrategia y nuevos modelos de negocio, gestión de riesgos, y nuevas políticas contables y financieras, constituyen materia de interés permanente para la innovación y el ejercicio de las funciones del Directorio.

Temática 11. Evaluación del directorio

La evaluación del Directorio aplica a todo tipo de empresas, y se ha convertido en una de las prácticas de gobierno corporativo más importantes en la medida que permite al Directorio y a sus miembros individualmente considerados fortalecer su labor y recibir retroalimentación sobre el ejercicio de sus responsabilidades y la gestión realizada durante un periodo de tiempo determinado.

11.1 Evaluación de los Directorios de las EPEs

Gráfico 26. Proceso de evaluación de Directorios



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe.

El 58% de las EPEs indica que evalúa a sus Directorios. La mayoría de las EPEs ubicadas en Colombia, Chile, Perú, México y Brasil evalúan a sus Directorios. La evaluación del Directorio no se realiza en ninguna de las EPEs de Ecuador, Uruguay, Bolivia y Costa Rica.

En la mayoría de los sectores, las EPEs aplican de manera predominante la evaluación del Directorio (salvo las EPEs de servicios públicos, telecomunicaciones y otros).

Las empresas del sector privado de los países de América Latina cuentan con mayor experiencia que las EPEs respecto de procesos de evaluación del Directorio. De acuerdo con los resultados de una publicación realizada en 2015 por Governance Consultants –GCSA- sobre la evaluación de los Directorios en 40 empresas privadas listadas de la Alianza del Pacífico, el 85% de las empresas evalúan a su Directorio utilizando como principal mecanismo la autoevaluación.

Desde la perspectiva del Estado como propietario y los demás accionistas de la EPE, la evaluación del Directorio proporciona una visión sistemática sobre su composición y el funcionamiento.

En términos generales, la implementación de un buen proceso de evaluación del Directorio genera:

- i. Mayor conciencia de los miembros en su actuar como directores.
- ii. La oportunidad de identificar y discutir puntos de mejora como equipo.
- iii. Optimizar los tiempos y la operatividad de las reuniones, a través de ajustes a los temas y énfasis de las agendas de Directorio.
- iv. Activar reflexiones sobre la forma de interacción entre el Directorio y la Alta Gerencia.

- v. Mayor conciencia de los miembros por proteger los intereses de la empresa y gestionar los conflictos de interés.
- vi. Incrementar el aporte de valor desde el Directorio con mejores decisiones.

En la evaluación del Directorio se aborda no solo el desempeño del Directorio como órgano colegiado, sino además, el de sus miembros individualmente considerados, el de los Comités de apoyo constituidos en su seno, el cumplimiento de roles por parte del Presidente y Secretario del Directorio y el relacionamiento del Directorio con la Alta Gerencia de la empresa.

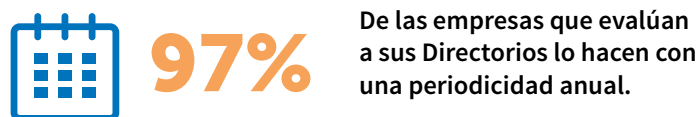
Como parte del proceso de evaluación y a partir de los resultados obtenidos, corresponde al Directorio definir un plan de fortalecimiento de su gestión. El Plan tiene como propósito establecer acciones concretas que permitan al Directorio fortalecer las áreas sobre las cuales se hayan identificado oportunidades de mejora durante la evaluación.

Por tanto, la evaluación permite al Directorio, a sus miembros individualmente considerados y a los comités, identificar sus fortalezas, niveles de eficiencia y oportunidades de mejora, incluso, modificar su organización y funcionamiento en caso que se considere pertinente.

Desde la óptica de gobierno corporativo, los resultados de la evaluación del Directorio deben impactar otras esferas de análisis del órgano de dirección, como la remuneración del Directorio y el proceso de elección de sus miembros.

11.2 Frecuencia de la Evaluación

Gráfico 27. Frecuencia de la Evaluación



Total: 29 respuestas*

* Datos obtenidos a partir de las 29 empresas que evalúan a sus Directorios.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe.

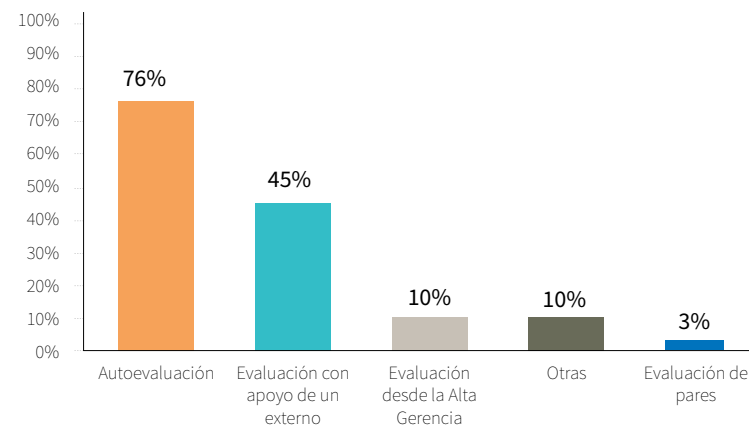
De acuerdo con los resultados obtenidos y en línea con las mejores prácticas de gobierno corporativo, la mayoría de las EPEs que evalúan a sus Directorios (97%) lo hacen de forma anual, como parte del cierre del año de gestión.

11.3 Metodología de Evaluación

La metodología de evaluación más utilizada en las empresas que hacen parte del estudio es la autoevaluación con el 76% y es la metodología predominante en las EPEs de Colombia, México, Panamá y Brasil y en las EPEs de los sectores aerolíneas, energía eléctrica, financiero/seguros, industrial y otros.

8 Metodología a través de la cual cada miembro del Directorio realiza la evaluación de manera individual

Gráfico 28. Metodología de la Evaluación



Total: 28 respuestas*

* Datos obtenidos a partir de las 29 empresas que evalúan a sus Directorios.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe.

En efecto, la autoevaluación⁸ es la metodología más utilizada dentro de los modelos de evaluación de las empresas del mundo, en la medida que es usualmente la forma de implementar por primera vez la evaluación en sus Directorios.

En segundo lugar se encuentra la evaluación con el apoyo de una firma externa especializada con el 45% de las empresas. Las EPEs que la implementan se encuentran en Colombia, Perú, Chile, México y Trinidad & Tobago y de manera transversal en todos los sectores considerados en el presente estudio, salvo aerolíneas, industrial y telecomunicaciones.

La evaluación con el apoyo de una firma externa ha tomado especial vigencia en los últimos años en la medida que otorga mayor objetividad e independencia en el análisis, posibilita a la empresa conocer otras experiencias que implementan compañías líderes y usualmente, es más efectiva para facilitar los cambios requeridos en el seno del Directorio.

Conforme con los resultados del estudio realizado por Governance Consultants en 2015 en los países líderes de la Alianza del Pacífico, una tercera parte de las empresas que utilizan la metodología de autoevaluación para evaluar a sus Directorios, lo hacen con el apoyo de un facilitador externo.

Los asesores externos, en lugar de actuar como evaluadores, suelen asumir el rol de facilitar las discusiones sobre el desempeño del Directorio mediante el uso de varias técnicas como entrevistas y cuestionarios.

El 10% de las EPEs que evalúan a sus Directorios, han implementado la metodología de evaluación desde la perspectiva de la Alta Gerencia.

Esta metodología permite al Directorio percibir si su trabajo aporta al proceso de gerencia, tener una visión integral de la gestión del Directorio e identificar oportunidades de mejora que muchas veces no se logran percibir al interior del Directorio, porque usualmente las gerencias tienen mayor claridad sobre dónde es importante que sus Directorios contribuyan.

Solo el 3% de las EPEs que participaron en el estudio, aplican la metodología de evaluación por pares.

Vale la pena resaltar que la única EPE que aplica la totalidad de las metodologías de evaluación, incluyendo la evaluación por pares se encuentra en Colombia en el sector de servicios públicos.

Los diferentes modelos de evaluación que se presentan en los Directorios deben ser capaces de activar el diálogo interno para fortalecer su operatividad, eficiencia y productividad, reconociendo que se enfrentan a altas responsabilidades legales y regulatorias, así como a las propias expectativas de los propietario/accionistas y de otros grupos de interés. Aunque existen diferentes metodologías de evaluación, la aplicación de una u otra dependerá de la experiencia del Directorio en estos procesos y del nivel de madurez y compromiso del órgano y sus miembros individualmente considerados, por obtener retroalimentación de su labor y fortalecer su gestión.

Según Governance Consultants, *“las principales áreas de mejora que se identifican en términos generales en un proceso de evaluación de Directorio están relacionadas con: i) la calidad de la información con la que se toman decisiones; ii) una agenda de trabajo que garantice la asignación adecuada de tiempo a los temas centrales y estratégicos de las reuniones; y iii) la sincronización del Directorio como órgano colegiado con sus comités y con la propia Alta Gerencia”* (Bernal, Samboní; 2015).

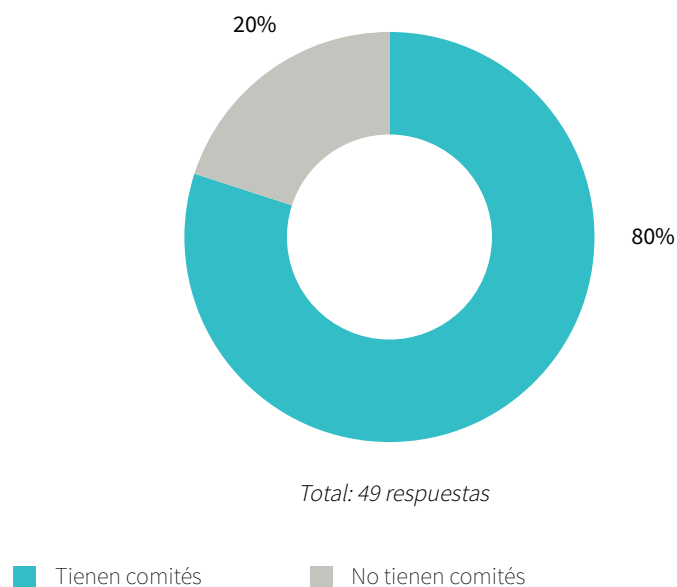
Se recomienda a las EPEs que no han implementado la evaluación del Directorio, iniciar con la metodología de autoevaluación y alternarla, al menos cada 2 años, con la evaluación por parte de un facilitador externo. Para aquellas EPEs que tienen alguna experiencia en estos procesos, se recomienda fortalecer su modelo de evaluación, complementándola con la metodología de evaluación desde la perspectiva de la Alta Gerencia y la evaluación por partes.

Temática 12. Comités de apoyo del directorio

12.1 Existencia de comités

Los Comités de apoyo pueden ser permanentes o temporales, para efectos del presente estudio se ha indagado exclusivamente por la existencia de Comités permanentes.

Gráfico 29. Existencia de comités



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe.

El 80% de los Directorios de las EPEs que hacen parte del estudio, han constituido en su seno comités especializados como órganos de apoyo a las funciones del Directorio.

La totalidad de los Directorios de las EPEs ubicadas en Chile, Ecuador, México, Panamá, Uruguay, Brasil, Costa Rica y Trinidad & Tobago tienen comités. Esta particularidad también se presenta en los Directorios de las EPEs pertenecientes a los sectores financiero/seguros, petróleo/gas y transporte/logística.

Esta práctica de gobierno corporativo tiene como propósito facilitar al Directorio el estudio especializado y a profundidad de temas en función de las responsabilidades asignadas, así como informar y presentar propuestas y recomendaciones al Directorio sobre los temas de su competencia y en algunos casos, tomar decisiones en el marco de sus reuniones.

La existencia de comités en ningún caso priva al Directorio de sus responsabilidades. Por el contrario, los comités pueden contribuir a la eficiencia del Directorio, asegurando que las cuestiones técnicas sean tratadas por miembros suficientemente independientes, entrenados o informados.

Usualmente se tiende a conformar comités para el estudio especializado de temas relacionados con las funciones del Directorio en materia de gobernabilidad corporativa y la supervisión de temas clave para la empresa como la preparación y revelación de información financiera y no financiera; el cumplimiento normativo, legal y regulatorio, adquisiciones, sistemas de remuneración, operaciones con partes relacionadas, la efectividad del sistema de control interno y la administración de riesgos.

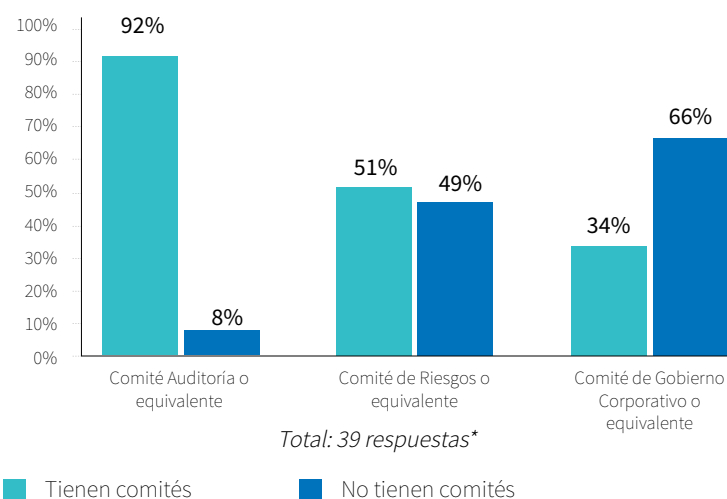
Aunque la constitución de comités depende de las características de negocio y su complejidad, los comités más frecuentes constituidos en el seno de los Directorios son: el

Comité de Auditoría para todo tipo de empresas y el Comité de Riesgos para entidades financieras.

De acuerdo con un estudio realizado por Governance Consultants en 2015 sobre la remuneración de los Directorios en 45 empresas latinoamericanas, los principales comités que se presentan en los Directorios son: Comité de Auditoría, Comité de Gobierno Corporativo y Comité de Nombramientos y Retribuciones. El Comité de Auditoría está presente en la mayoría (89,2%) de las empresas que tienen Comités.

12.2. Clasificación de los comités

Gráfico 30. Clasificación de los comités



* Datos obtenidos a partir de las 39 empresas que indican tener comités.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe.

En muchos países de la región, la constitución de un Comité de Auditoría es una obligación regulatoria, principalmente para las empresas listadas y entidades financieras. Conforme con los resultados obtenidos en el presente estudio, la totalidad de los Directorios de las empresas listadas y entidades financieras del estudio cuentan con Comité de Auditoría.

El propósito principal del Comité de Auditoría es servir de apoyo al Directorio en la supervisión de la efectividad del sistema de control interno y la información financiera, la evaluación de los procedimientos contables, y del sistema de gestión de riesgos de la empresa.

En el caso de las entidades financieras, la creación del Comité de Riesgos es imperativa, y tiene como función principal apoyar al Directorio en su labor de administración, seguimiento y control de los riesgos. De las EPEs que hacen parte del sector financiero (30%), el 87% cuentan con este comité.

La constitución de un Comité de Gobierno corporativo a nivel de Directorio, aunque no menos importante, no constituye una obligación legal o regulatoria en los países de la región, por tanto, hace parte del compromiso autorregulatorio de los Directorios de las empresas por fortalecer sus funciones en materia de supervisión de las medidas de gobierno corporativo adoptadas por la empresa.

Los Directorios de las EPEs que han decidido asumir como mecanismo de autorregulación la constitución de un Comité de Gobierno Corporativo corresponden al 33% de la muestra y se encuentran en Colombia, Panamá, Uruguay y Bolivia, y hacen parte de los sectores financiero/seguros y petróleo/gas.

Vale la pena señalar que la no existencia de comités con estas denominaciones no quiere decir que el Directorio, por medio de los comités existentes o en el seno del propio Directorio,

no cumpla con estas funciones. De hecho, es común que el Comité de Auditoría bajo la denominación “Auditoría y Riesgos” asuma las funciones que le son propias y las que, de acuerdo con este documento, se le asignan al Comité de Riesgos. De igual forma en muchos casos, el Comité de Gobierno Corporativo asume funciones en materia de nombramientos y retribuciones.

Aunque la constitución de comités depende de la naturaleza, tamaño y complejidad de la empresa, así como la estructura y funciones del Directorio; se recomienda a las EPEs la constitución de al menos un Comité de Auditoría y cuando corresponda, la creación de Comités que cumplan las siguientes funciones del Directorio: nombramientos y retribuciones, gobernabilidad corporativa y administración de riesgos.

12.3. Integrantes por comité

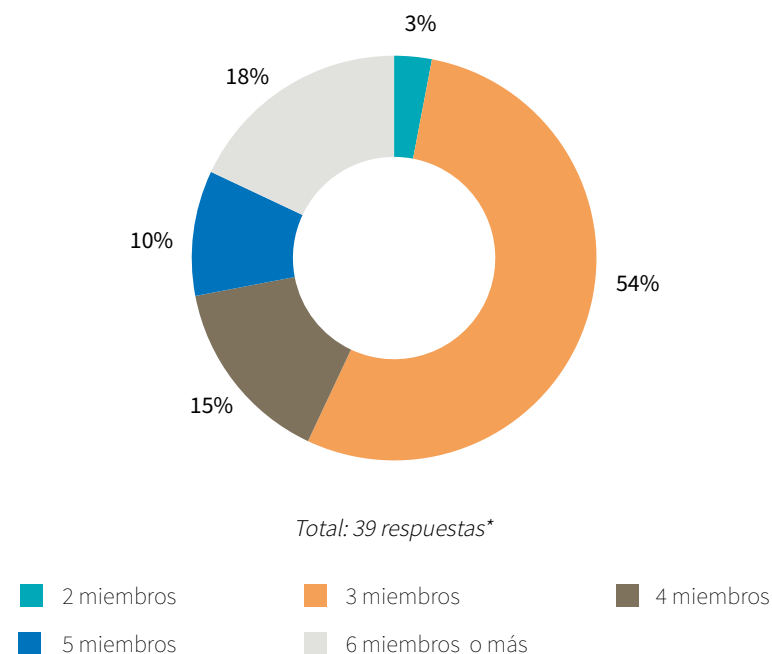
En concordancia con buenas prácticas de gobierno corporativo, la mayoría de los Directorios de las EPEs que hacen parte del estudio cuentan con comités conformados por 3 miembros del Directorio.

El 43% de los Directorios de las EPEs, han constituido comités con un número de miembros superior a 3.

El número de miembros de Comités depende en gran medida del tamaño del Directorio y del número de comités constituidos. Y corresponde al Directorio su designación.

En términos generales, se considera que los Comités deben estar conformados por entre 3 y 5 miembros del Directorio. Comités con menos de 3 integrantes podrían limitar su rol como órgano colegiado y el análisis de temas bajo diferentes perspectivas; mientras que comités con más de 5 integrantes

Gráfico 31. Promedio de integrantes por comité



* Datos obtenidos a partir de las 39 empresas que indican tener comités.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe

pueden resultar en un segundo Directorio, dificultad para llegar a consensos y pérdida de efectividad en el desarrollo de las reuniones, debido a la alta participación en el análisis y discusión de los temas del orden del día.

Independiente del número de miembros, se recomienda a las EPEs conformar comités con los miembros externos e independientes del Directorio, salvo el Comité de Auditoría que debe estar conformado exclusivamente por miembros independientes, debido a la naturaleza de sus funciones y por tanto, a la necesidad de otorgar mayor objetividad al estudio de la información.

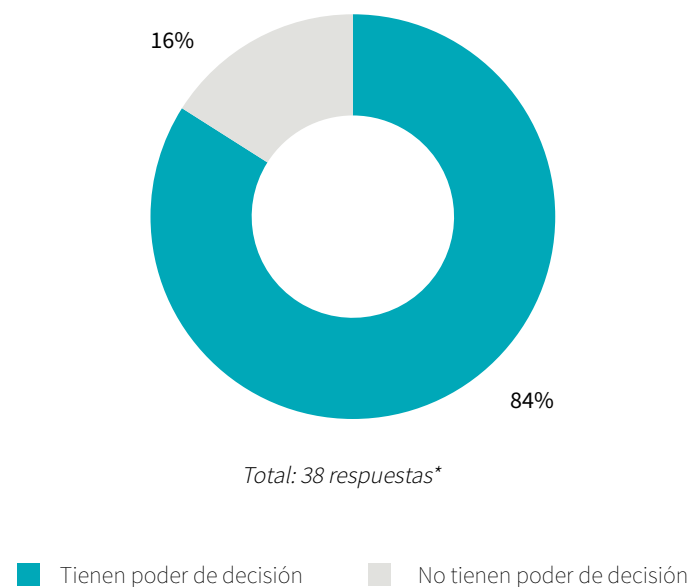
Asimismo, para la conformación de los Comités se deberá tener en cuenta el perfil de los miembros de manera que cuenten con conocimientos y experiencia en materias afines al objeto y funciones del comité, y se maximice su aporte de valor a la empresa.

12.4 Facultad de los comités para la toma de decisiones

La mayoría (84%) de los Directorios de las EPEs que cuenta con comités de apoyo, ha otorgado a los comités facultades adicionales para la toma de decisiones sobre asuntos de su competencia.

Desde la óptica de gobierno corporativo, la adopción de esta práctica es discrecional para los Directorios de las empresas. Lo que se recomienda en estos casos, es que se establezca expresamente en el Reglamento del Comité o de Directorio, si se ha otorgado o no a los comités la facultad para tomar decisiones en el marco de sus funciones.

Gráfico 32. Facultad de los comités para la toma de decisiones



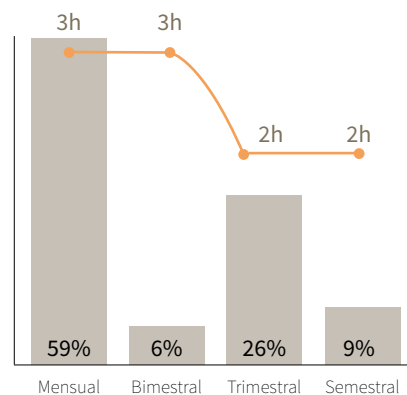
* Datos obtenidos a partir de las empresas que indican tener comités.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe.

Temática 13. Operatividad de las reuniones de los comités

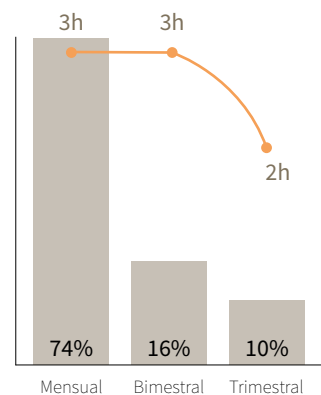
Gráfico 33. Frecuencia y duración de las reuniones de comités

1. Comité de Auditoría



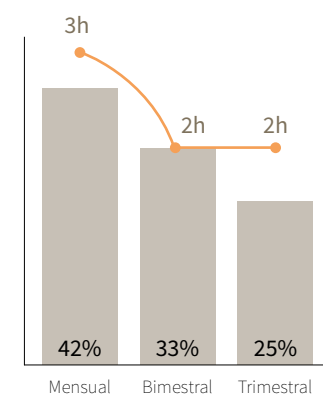
Total: 35 respuestas

2. Comité de Riesgos



Total: 20 respuestas

3. Comité de Gobierno Corporativo



Total: 13 respuestas

■ Frecuencia (horas promedio) ■ Duración (horas promedio)

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe.

Todos los comités de las EPEs, se reúnen predominantemente cada mes. De los tres comités considerados, el Comité de Riesgos es el que se reúne con mayor frecuencia (en el 90% de las EPEs que cuentan con este comité, el mismo tiene reuniones mensuales y bimestrales). Mientras que el Comité de Gobierno Corporativo es el que se reúne con menos

periodicidad (en el 58% de las EPEs el comité tiene reuniones trimestrales y semestrales).

La duración de los comités es predominantemente de 2 horas. Las reuniones del Comité de Riesgos son las más extensas. En el 50% de las EPEs las reuniones del Comité de Riesgos duran entre 2 y 3 horas.

De acuerdo con los resultados obtenidos, los comités de las EPEs que presentan mayor frecuencia de las reuniones, tienden a tener una duración mayor. Por ejemplo, las reuniones mensuales –predominantes en los tres comités– tienen una duración promedio de 3 horas. Mientras que las reuniones trimestrales y semestrales tienen una duración promedio de 2 horas.

Desde la perspectiva del buen gobierno corporativo y de la experiencia en estos procesos, se recomienda que el Comité de Auditoría y el Comité de Gobierno Corporativo se reúna al menos 4 veces al año (con reuniones trimestrales), aunque recientemente las empresas han optado por aumentar la frecuencia de las reuniones del Comité de Auditoría a bimestrales y del Comité de Gobierno Corporativo a mensuales, sobre todo en empresas que se encuentran en fase de reestructuración de sus procesos de gobernabilidad.

La frecuencia de las reuniones del Comité de Riesgos depende del tipo de empresa y por tanto de los temas propios del Directorio, por tanto, recomendar un modelo de operación para este comité resulta inapropiado.

9 Países que remuneran a la totalidad de las EPEs consideradas en la muestra: Perú, Argentina, Chile, Ecuador, Panamá, Paraguay, Uruguay, Brasil, Costa Rica y Trinidad & Tobago.

10 Sectores que remuneran a la totalidad de las EPEs consideradas en la muestra: aerolíneas, financiero/seguros, petróleo/gas, servicios públicos, telecomunicaciones y transporte/logística.

Temática 14. Remuneración de los directores

Desde la perspectiva de gobierno corporativo, es responsabilidad del Estado como propietario activo establecer los sistemas de remuneración de los Directorios de las empresas que se encuentran bajo su ámbito.

Los criterios de retribución de los Directorios de las EPEs se determinan a partir de una diversidad de factores relacionados con el tamaño de la empresa, la carga de trabajo de los directores, el nivel de riesgo y los índices salariales del sector o la empresa comparables.

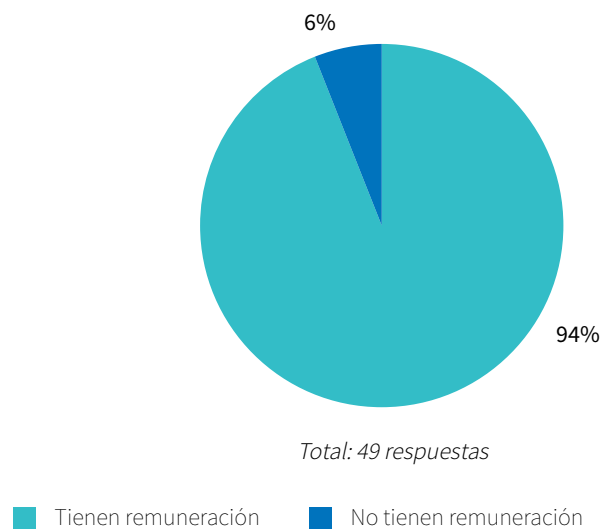
14.1 Reconocimiento de una remuneración para directores

El 94% de los Directorios de las EPEs respondieron que reciben una remuneración como contraprestación por el ejercicio de sus funciones y responsabilidades. Estas EPEs se encuentran ubicadas la totalidad de los sectores y países de América Latina considerados en la muestra. En la mayoría de los países (10)⁹ y sectores (6)¹⁰ se remunera a la totalidad de los Directorios.

Desde la óptica de gobierno corporativo, y al igual que el procedimiento de inducción, la remuneración es considerada como un derecho de los directores e incluso un factor fundamental para garantizar el buen funcionamiento del Directorio.

Se considera que la remuneración del Directorio debe ser “justa” para retribuir el conocimiento y experiencia puesta a disposición de la empresa por los directores, la responsabilidad que se deriva de su condición de Director y el tiempo invertido por los directores en la asistencia a reuniones y en general el cumplimiento de sus funciones. Sin embargo, no existe una definición compartida de lo que se considera “justo”, debido

Gráfico 34. Remuneración de directores



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe.

al carácter político que tienen las cuestiones salariales en el sector público y a la preocupación de los gobiernos por evitar controversias en este sentido.

Desde una aproximación técnica de gobierno corporativo, remuneraciones muy bajas pueden generar riesgos como:

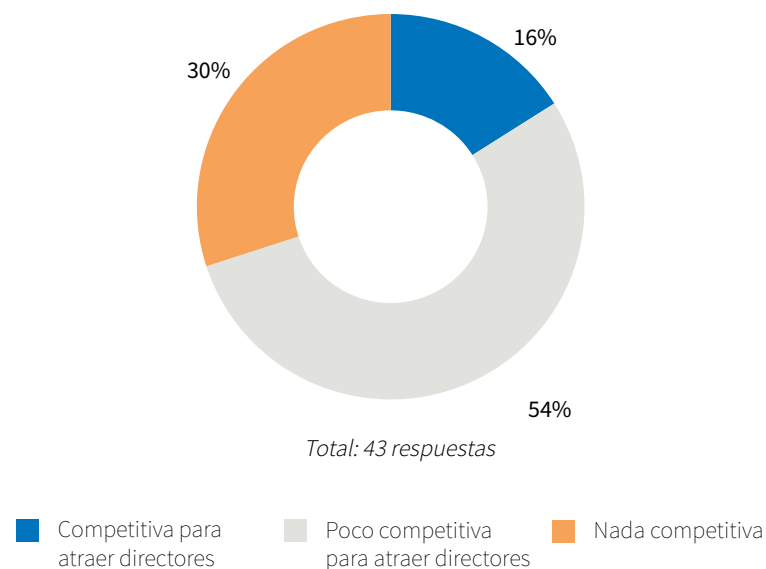
- Limitar la capacidad de las EPEs y sus propietarios de exigir a los directores el cumplimiento de responsabilidades.
- Desmotivación en los directores para asistir y preparar las sesiones.
- No atracción de perfiles idóneos para integrar el Directorio.

Por el contrario, retribuciones exageradas pueden llegar a comprometer la objetividad e independencia de criterio de los directores en el ejercicio de sus funciones.

En general, se recomienda a las EPEs garantizar que los planes de remuneración de directores promuevan el interés a largo plazo de la empresa, permitan atraer y motivar profesionales idóneos y se encuentren vinculados con los resultados y desempeño de la empresa.

14.2 Competitividad de la remuneración

Gráfico 35. Competitividad de la remuneración



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe.

De acuerdo con la OCDE (2011), existe una fuerte tendencia a aproximar las remuneraciones de los directores de empresas públicas hacia las prácticas existentes en el sector privado. Pese a los esfuerzos, actualmente en la mayoría de los países de la OCDE, la remuneración se sitúa por debajo de los niveles de mercado y en la mayoría (84%) de las EPEs que hacen parte del estudio se considera que la remuneración resulta poco o nada competitiva y no permite atraer directores con las capacidades y la experiencia requeridas para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

La remuneración de los Directorios de EPEs que operan en entornos competitivos es diferenciada de la remuneración que reciben los directores de EPEs con grandes prioridades de política pública. Por defecto, la remuneración y las condiciones laborales para los directores de EPEs presentes en mercados competitivos son mejores (OCDE, 2013).

Corresponde al Estado como propietario y los demás accionistas, aprobar una política de remuneración del Directorio que por un lado permita atraer, retener y motivar profesionales con capacidad de hacer buenos aportes al Directorio; y por otro, especifique el modelo de remuneración, el monto a pagar, y todos los componentes retributivos que recibirán los miembros del Directorio; así como hacer seguimiento a su implementación.

En algunos casos puede resultar complejo para el Estado determinar el monto de la remuneración que recibirán los directores, por esta razón es común e incluso recomendable que los Directorios sean consultados sobre el tema. En cualquier caso, la decisión sobre la remuneración del Directorio debe hacerse lo más transparente posible y estar acorde con lo que la empresa puede pagar.

Las EPEs, en su compromiso con la transparencia, deben revelar de manera permanente en su página web o en informes

de gestión anual la política de remuneración aprobada y la remuneración efectiva satisfecha al Directorio.

El derecho a remuneración se debe hacer extensivo a todos los directores independiente de su categoría (internos, externos e independientes).

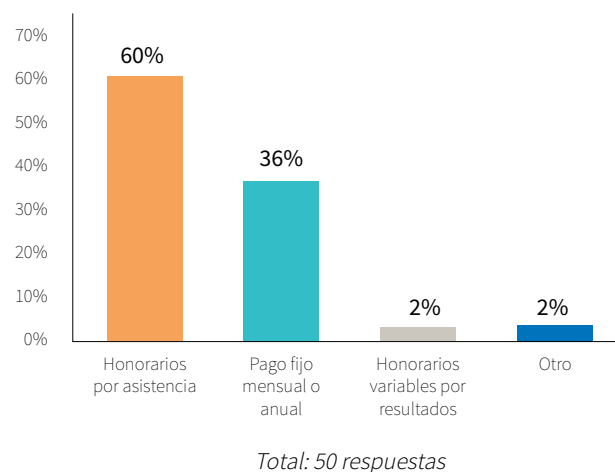
La remuneración del Directorio puede incluir un componente fijo y uno variable. El componente fijo, por lo general, se establece en función de honorarios por asistencia a las reuniones del Directorio y honorarios fijos mensuales o anuales. En el primer modelo, se paga un valor específico en función del número de reuniones del Directorio a las que el director asiste, mientras que el segundo, corresponde a honorarios fijos mensuales o anuales que la empresa paga al director por el hecho de hacer parte del Directorio. El componente variable, corresponde a honorarios que reciben los directores en función de su aporte de valor a la empresa y sus accionistas, y al desempeño de la empresa en el largo plazo. Para determinar el valor de este componente, por lo general, se utiliza como fuente de información los resultados de la evaluación del Directorio y el cumplimiento de metas e indicadores de desempeño de la empresa.

En efecto, el Estado como propietario y los demás accionistas de la EPE, pueden utilizar los resultados de la evaluación del Directorio para determinar su remuneración, y asignar la remuneración variable.

14.3 Modelo de la remuneración

Los modelos de remuneración más utilizados en las EPEs latinoamericanas son honorarios por asistencia con el 60% y honorarios fijos mensuales o anuales con el 36%.

Gráfico 36. Tipo y monto de la remuneración



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe.

La totalidad de las EPEs de Colombia, Perú, Ecuador, Panamá y Costa Rica, y de los sectores de aerolíneas y petróleo/gas utilizan como modelo de remuneración honorarios por asistencia, mientras que la totalidad de las EPEs de Argentina, Paraguay, Uruguay y Bolivia y del sector de telecomunicaciones utilizan los honorarios fijos mensuales o anuales.

Las empresas de la muestra que utilizan como sistema de remuneración los honorarios por asistencia a las reuniones, pagan montos entre USD 74 y USD 995¹¹. En promedio, la remuneración a los miembros del Directorio bajo este sistema es de USD 467¹².

Solo las EPEs chilenas que hacen parte del estudio, han incorporado honorarios variables por resultados como parte del modelo de remuneración del Directorio.

Estos resultados concuerdan con el estudio realizado por GCSA, donde los sistemas de remuneración de Directorios más utilizados en Latinoamérica son: honorarios por asistencia con el 48,9% y retainer (honorarios fijos mensuales) con el 28,9% de los casos considerados, mientras que los honorarios variables por resultados representan solo el 2,2%.

La determinación de los honorarios variables por resultados para las empresas del estudio realizado por GCSA depende de una política específica. Este monto se calcula de acuerdo a un porcentaje de las utilidades netas del ejercicio o un porcentaje de los dividendos ordinarios. Y los valores dependen del desempeño de la empresa en el año correspondiente.

Por tanto, el componente fijo debe tener en cuenta el nivel de responsabilidad de las funciones ejercidas, y ser equivalente al de empresas comparables. Mientras que el componente variable debe estar vinculado con el rendimiento de la empresa, el cumplimiento de objetivos de largo plazo y la rentabilidad para el Estado como propietario y/o demás accionistas de la empresa.

14.4 Componentes de la remuneración

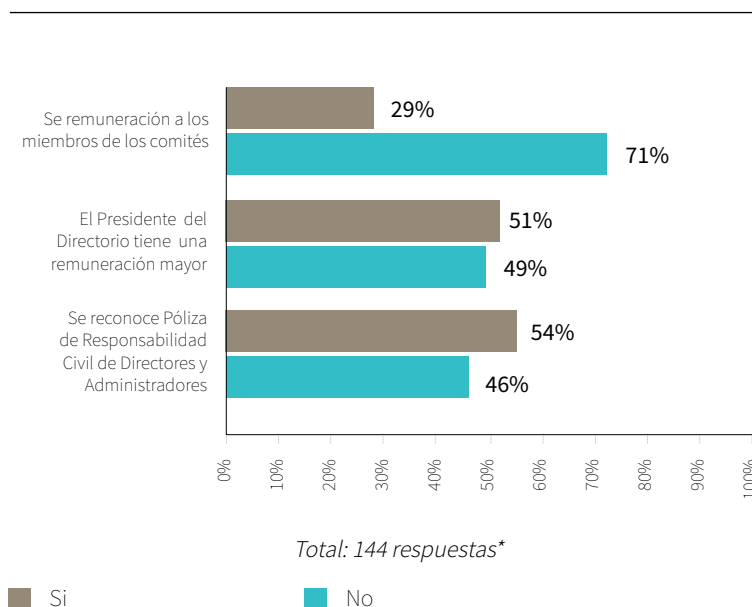
La remuneración del Directorio no solo aborda la asistencia y el tiempo de las reuniones de dicho órgano. Desde la óptica de gobierno corporativo la remuneración del Directorio debe estar alineada al nivel de responsabilidad efectiva y dedicación real de cada director, lo que implica que:

- Se remunere a los directores que integran y participan en los comités, como un reconocimiento al tiempo

11 La información sobre el monto de la remuneración corresponde únicamente a las 15 empresas que pagan honorarios por asistencia a las reuniones.

12 La remuneración promedio se obtuvo a partir de los datos de 15 empresas que revelaron el monto de remuneración que reciben sus directores. Los datos se presentan en dólares americanos (USD), con una tasa de cambio correspondiente al promedio de septiembre 2016.

Gráfico 37. Componentes de la remuneración



* Datos obtenidos a partir de 49 empresas para la remuneración de comités y de presidente del Directorio y de 46 empresas para la póliza de responsabilidad civil de directores y administradores.

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe.

invertido en el cumplimiento de sus funciones (asistencia, preparación y seguimiento de los temas), así como el aporte y conocimiento puesto a disposición del órgano. No obstante, la mayoría de las EPEs que hacen parte del presente estudio (71%) no remuneran a los miembros de los comités.

De acuerdo con el estudio de GCSA, de las empresas que tienen comités (82,2%), la mayoría decide remunerar a sus miembros (75,7%).

- El Presidente del Directorio tenga un tratamiento diferenciado en términos de remuneración, de manera que compense el rol que cumple en el marco del Directorio y la mayor dedicación de tiempo en el cumplimiento de sus funciones. En concordancia con lo anterior, la remuneración diferenciada (mayor) se debería hacer extensiva a los Presidentes de los comités.

Aunque la remuneración diferenciada para el Presidente del Directorio es todavía una práctica poco común en los países de la región, se ha venido implementado de manera importante. El 51% de las EPEs consideradas en el presente estudio reconoce al Presidente del Directorio una retribución mayor, respecto de los demás directores.

Las EPEs que pagan un valor adicional al Presidente del Directorio se encuentran de manera predominante en Perú, Argentina, Chile, Paraguay, Uruguay y Trinidad & Tobago y pertenecen a los sectores de energía eléctrica, servicios públicos y transporte/logística.

De acuerdo con los resultados obtenidos por GCSA en su estudio de remuneración, solo el 28,9% de las empresas al cierre de 2015 pagaban un valor adicional al Presidente del Directorio.

- Se incluyan las obligaciones contraídas por la empresa en materia de pensiones o de pago de primas de seguros de vida, así como aquellas primas de seguro por responsabilidad civil contratadas por la empresa a favor de los directores.

Poco más de la mitad de las EPEs (54%) incluyen como parte del paquete de remuneración de directores una póliza de responsabilidad civil de directores y administradores. Las EPEs ubicadas en Argentina, México y Costa Rica son las que más implementan esta práctica.

Sin embargo, la conclusión general sigue siendo que a pesar de métodos de diferenciación, la remuneración de los Directorios de las EPEs generalmente permanece por debajo de los niveles de empresas privadas comparables.

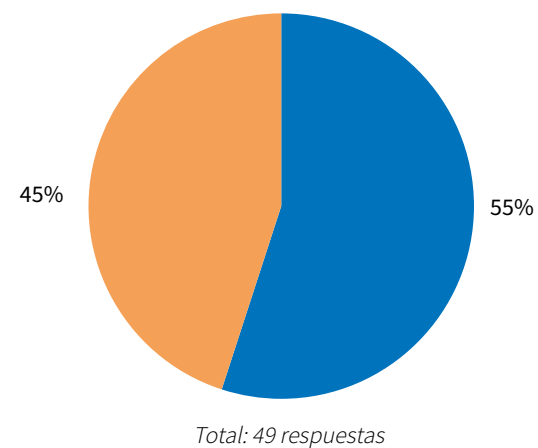
Temática 15. Administración de conflictos de interés

15.1 Política de administración de conflictos de interés

La mayoría (55%) de las EPEs del estudio cuenta con políticas, procedimientos o mecanismos formales para la administración de conflictos de interés a nivel del Directorio.

Ninguna de las EPEs argentinas, ecuatorianas y uruguayas han definido mecanismos para la administración de conflictos de interés a nivel del Directorio.

Gráfico 38. Política de administración de conflictos de interés



■ Existen mecanismos

■ No existen mecanismos

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe.

La administración de conflictos de interés en los Directorios de las EPEs es particularmente importante debido a la posición predominante del Estado como propietario o accionista mayoritario que generan diversos conflictos de interés.

Se recomienda a las EPEs establecer formalmente un procedimiento de administración de conflictos de interés, a través del cual se estipule el comportamiento esperado de los directores ante una situación de conflicto de interés y la sanción en caso de incumplimiento. Este procedimiento podría ser desarrollado directamente por la EPE o por la función de propiedad, a través de una política, el código de ética, el reglamento del Directorio o los Estatutos sociales.

Por regla general, si un director se encuentra en una situación –real o potencial– de conflicto de interés, debe comunicarlo de inmediato al Directorio en pleno y abstenerse de participar en la discusión y el proceso de toma de decisión del tema que origina el conflicto de interés.

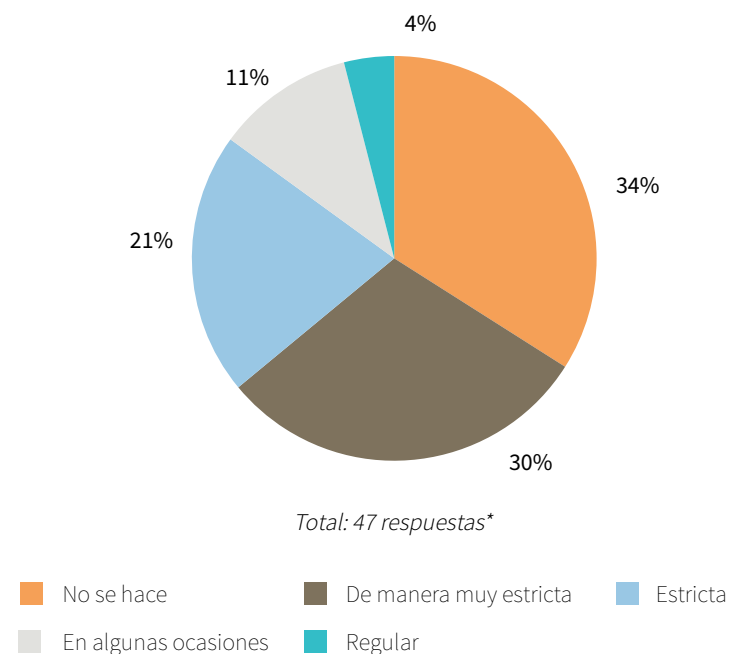
Los funcionarios públicos que integran el Directorio deberán abstenerse de participar en decisiones de carácter regulatorio que afecten a la EPE y demás temas relacionados que puedan limitar su rol como garantes del interés general de la EPE.

Anualmente, y como parte del compromiso de la empresa con la transparencia informativa, se deberá revelar públicamente los casos de conflicto de interés presentados a nivel del Directorio, así como el procedimiento o mecanismos aplicados para su administración.

15.2 Seguimiento a los conflictos de interés en el Directorio

El 51% de las EPEs realizan seguimiento estricto y muy estricto a la correcta administración de los conflictos de interés a nivel

Gráfico 39. Seguimiento a los conflictos de interés



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de EPEs en América Latina y el Caribe

del Directorio, un porcentaje significativo (34%) no hace ningún tipo de seguimiento y el 15% restante hace seguimiento regular u ocasional.

De las EPEs que cuentan con mecanismos formales para la administración de los conflictos de interés a nivel de Directorio, el 85% hacen seguimiento estricto a su cumplimiento.

Desde la perspectiva del gobierno corporativo, corresponde al Directorio conocer y hacer seguimiento a los casos de conflicto de interés presentados a nivel del Directorio y la Alta Gerencia, así como velar por que se apliquen los procedimientos establecidos formalmente para su administración.

En cualquier caso, y cuando corresponda, el Directorio deberá dotar los recursos necesarios para que se gestionen adecuadamente los conflictos de interés en la empresa.

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos en las encuestas y al análisis realizado, vemos que los Directorios de las EPEs de los países latinoamericanos y del Caribe han logrado avances significativos en materia de gobierno corporativo. Prácticas concretas como la inexistencia de suplentes, el involucramiento de los Directorios en la toma de decisiones de carácter estratégico, la existencia de un cronograma anual de reuniones con los temas a tratar en cada sesión, la existencia de comités -especialmente el Comité de Auditoría-, y el reconocimiento de una remuneración a los directores, son un claro ejemplo del fortalecimiento de los modelos de gobernabilidad en las empresas públicas en los últimos años como mecanismo para alcanzar su eficiencia, sostenibilidad y transparencia.

No obstante, garantizar Directorios efectivos y que agreguen valor a las EPEs, sus propietarios y demás accionistas, requiere mayor compromiso y un trabajo conjunto entre las propias empresas y el Estado por otorgar un marco de actuación claro a los Directorios, permitir que los directores realicen sus funciones con independencia de la dinámica político/electoral, y cuenten con los mecanismos y herramientas adecuadas para el ejercicio de sus funciones.

En el contexto de las EPEs, gran parte del proceso de fortalecimiento de los Directorios y de la incorporación de buenas prácticas en materia de gobierno corporativo depende de la voluntad y el compromiso del Estado en su calidad de propietario por otorgar mayor eficiencia y transparencia a la gestión de sus empresas, y por comprender que éstas deben funcionar bajo criterios profesionales y técnicos (independiente de su categorización), y no como una dependencia más del Estado.

A continuación se presentan recomendaciones de política pública en función de seis frentes que han sido seleccionados debido su impacto en la construcción de Directorios efectivos, objetivos e independientes, y a la incidencia del Estado como propietario en su materialización.

1. Estructura y conformación de los Directorios de las EPEs

El fortalecimiento de los Directorios de las EPEs empieza desde su estructura y conformación. Por esto, se recomienda al Estado aplicar criterios rigurosos durante los procesos de designación y conformación de los Directorios, de manera que:

- Se elimine el modelo de nombramientos discrecionales bajo la figura de cargos de confianza y se incorporen procesos más estructurados que consideren la idoneidad, profesionalismo, capacidad de aporte e independencia de los directores. Esto implica una mayor presencia de miembros independientes en los Directorios de las EPEs latinoamericanas.
- Se instituya el escalonamiento de Directorios como principal mecanismo para blindar a las empresas de manejos políticos indebidos, mejorar los procesos de toma de decisión y garantizar la continuidad de la estrategia y el direccionamiento de la empresa en el largo plazo.
- Se establezca la separación de cargos y funciones entre el Presidente del Directorio y el Primer Ejecutivo, procurando que la presidencia del órgano sea ejercida por uno de sus miembros independientes.
- Se definan estrategias para mitigar los riesgos de sucesión a nivel de Directorio.

2. Rol del Estado como propietario/accionista de empresas

Teniendo en cuenta que corresponde a la función de propiedad –en cabeza del Estado y demás accionistas– garantizar la separación de funciones de los órganos de gobierno (propiedad y dirección) y la efectividad del Directorio, se recomienda del Estado otorgar a los Directorios de las EPEs un marco de actuación para que ejerzan sus funciones de manera efectiva, autónoma, con plena autoridad e independencia en la toma de decisiones.

Con este tipo de recomendaciones se busca que el Estado ejerza sus derechos y funciones de propiedad de manera responsable, sin actuar como un propietario pasivo con reducida capacidad para orientar a sus empresas, pero tampoco como un propietario abusivo que co-administre.

Para la definición de este marco de actuación se requiere de un proceso previo de categorización de las EPEs en función de sus objetivos específicos y de las expectativas o resultados esperados por el Estado.

Además, requiere del respeto por los mecanismos diseñados por la empresa para el ejercicio de los derechos de propiedad que le corresponden al Estado –como la toma de decisiones en el marco de las Asamblea General de Accionistas para aquellas empresas en las cuales el Estado comparte la propiedad con otros accionistas–.

Por tanto, se recomienda la definición de una política de propiedad o instrumento equivalente como principal mecanismo del Estado y las EPEs para regular y enmarcar su relacionamiento. A través de esta política, se podrá establecer el nivel de injerencia del Estado en los asuntos de las EPEs y por tanto las funciones y el marco de actuación de los demás

órganos de gobierno (Directorio y Ejecutivo Principal), así como los mecanismos de comunicación e información entre las partes.

3. Nombramiento del Presidente Ejecutivo de las EPEs

Para que los Directorios de las EPEs cuenten con el empoderamiento y legitimidad suficientes para ejercer control y supervisar el desempeño de la Alta Gerencia, es necesario que tengan poder sobre el proceso de nombramiento y remoción del Primer Ejecutivo.

Por tanto, se recomienda al Estado actuar exclusivamente como propietario/accionista de las EPEs y delegar el nombramiento y remoción del Primer Ejecutivo a los Directorios de las empresas. Mientras existan disposiciones legales que faculten a la función de propiedad –o los gobernantes de turno- la realización de nombramientos directos de los Primeros Ejecutivos de las empresas, se espera que los Directorios sean consultados por el Estado y los procesos de nombramiento se lleven a cabo bajo relaciones de coordinación y acuerdo, y se basen en criterios profesionales e idoneidad de los candidatos.

4. Procesos de inducción y capacitación

Todavía existe la necesidad de incorporar como parte de las prácticas de las EPEs de los países de la región, procesos de inducción y principalmente, capacitación a Directores. El Estado debe ser consciente de la necesidad de generar capital humano y desarrollo profesional en las personas que ha designado para administrar y direccionar sus empresas, así como proporcionar los mecanismos adecuados para el ejercicio de su rol.

Por tanto, se recomienda al Estado apoyar los procesos de información, formación y fortalecimiento de los conocimientos y habilidades de los Directores de las EPEs para el desempeño adecuado de sus funciones y responsabilidades. Del empoderamiento que tengan los directores sobre el funcionamiento de la empresa y los desafíos que enfrenta, depende en gran medida su aporte de valor.

5. Evaluación y fortalecimiento de Directorios de las EPEs

La evaluación del Directorio es sin duda el principal mecanismo con el que cuenta el Estado y demás accionistas de las EPEs para hacer seguimiento y medir el desempeño y aporte de valor de los Directores, además de otras bondades.

Aunque esta buena práctica ha tomado fuerza en los últimos años en las EPEs de los países de la región, sus niveles de implementación siguen siendo bajos y todavía existe una brecha significativa respecto de su implementación en empresas de carácter privado.

En el contexto de las EPEs, el Estado debe ser el principal garante de la implementación de procesos de evaluación de los Directorios, como una señal de apoyo y compromiso con el buen funcionamiento de la empresa y el fortalecimiento de la estructura, operación y desempeño del Directorio.

El Estado debe además, crear los mecanismos idóneos y oportunos para conocer los resultados de los procesos de evaluación, velar por la implementación de los planes de fortalecimiento que se definan y tomar las medidas correctivas a que haya lugar.

Como parte de las medidas que puede tomar el Estado en estos casos, se considera principalmente la sucesión de directores, ajustes a los perfiles y proceso de conformación

del Directorio, la promoción de actividades de desarrollo de directores, acciones para cubrir habilidades/competencias ausentes en el Directorio y ajustes al modelo de incentivos.

En la medida que se realicen procesos de evaluación periódicos, independientes y con un enfoque hacia la medición del desempeño del Directorio, se incrementa el aporte de valor de los Directorios y se contribuye a tomen mejores decisiones para la empresa.

6. Incentivos para los Directores

Aunque muchas de las EPEs de los países de la región remuneran a sus Directorios y existe una tendencia generalizada a aproximar las remuneraciones de los Directorios de las empresas públicas hacia los modelos existentes en el sector privado. En gran parte de las EPEs, la remuneración se sitúa por debajo de los niveles de mercado, resulta poco o nada competitiva y no permite atraer directores con las capacidades y la experiencia suficiente para el cumplimiento de sus funciones.

El Estado en su calidad de propietario deberá crear los incentivos necesarios para el buen funcionamiento de las empresas, esto implica establecer sistemas de remuneración de Directorios que resulten competitivos, promuevan el interés a largo plazo de la empresa, se encuentren vinculados con los resultados y desempeño de la empresa y sobretodo, permita atraer y motivar profesionales idóneos.

Para ello, el Estado podrá incluir como parte de los componentes de la remuneración "componentes variables" (porcentaje de remuneración adicional para los directores mejor evaluados durante los procesos de evaluación del Directorio o directores que se desempeñen como presidentes del Directorio y comités), para que exista una correspondencia

entre el desempeño de la empresa y la dedicación de tiempo y aporte de valor de los Directores.

Determinar una remuneración "justa" para los Directorios de las EPEs, además de ser un reto de carácter técnico, es un reto político.

El reto técnico implica considerar criterios como el tamaño de la empresa, la carga de trabajo de los directores y los índices salariales del sector o la empresa comparables para determinar una remuneración que permita a los directores actuar de manera objetiva e independiente y al Estado exigir resultados y el cumplimiento de responsabilidades a los directores.

El reto político es quizá más complejo, en la medida que implica un cambio de carácter cultural no solo del Estado, sino de la ciudadanía por comprender que las EPEs aunque son parte del tesoro público, son empresas que requieren ser administradas bajo criterios de eficiencia, eficacia y probidad, y por tanto, se deben generar los incentivos necesarios para su buen funcionamiento (salarios competitivos para los administradores).

En suma, en la medida que estas recomendaciones se puedan ir aplicando en las EPEs de la región, consideramos que la capacidad y efectividad del Directorio para generar valor social o económico de largo plazo será más concreto, lo que tendrá un impacto positivo a nivel de las empresas, la sociedad y el propio Estado, tanto como propietario, como promotor de políticas públicas.

BERNAL, A., ONETO, A., PENFOLD, M., SCHNEIDER, L., & WILCOX, J. (2012)

Gobierno Corporativo en América Latina. Importancia para las empresas de propiedad estatal. Editor: CAF –banco de desarrollo de América Latina. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva. (6), 1-82. Recuperado de: <http://www.oecd.org/daf/ca/secondmeetinglatinamericasoenetworkcafwhitepaperspanish.pdf>

BERNAL, A. & SAMBONÍ, J. (2015)

Gobernabilidad de las ciudades. Gobierno Corporativo al servicio de Eficiencia y los resultados de empresas y agencias públicas. El caso de Medellín, Colombia. Editor: CAF –banco de desarrollo de América Latina. Serie de Políticas Públicas y Transformación Productiva. (22), 1 – 103. Recuperado de: <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/825/CAF%20N22%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

BERNAL, A. (2016)

Una propuesta de acción para hacer más efectivas las Juntas Directivas. Manuscrito no publicado.

CAF-BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA E IAAG CONSULTORÍA & CORPORATE FINANCE S. A. (2010)

Lineamientos para el buen gobierno de las empresas del Estado. Recuperado de: http://publicaciones.caf.com/media/25317/lineamientos_gc.pdf

CAF-BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA E IAAG CONSULTORÍA & CORPORATE FINANCE S. A. (2013)

Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo. Recuperado de: http://publicaciones.caf.com/media/25389/lineamientos_codigo_latinoamericano.pdf

GOVERNANCE CONSULTANTS S. A. (2015)

Evaluación de Directorios en la Alianza del Pacífico.
Recuperado de: https://governanceconsultants.com/wp-content/uploads/2015/04/2015_EvaluacionDeJuntas_AP_.pdf

GOVERNANCE CONSULTANTS S. A. (2015)

Remuneración de Juntas Directivas Latinoamérica. Manuscrito no publicado.

MCKINSEY&COMPANY. (2016)

The CEO guide to boards. Recuperado de: <http://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/the-ceo-guide-to-boards?cid=eml-web>

MCKINSEY&COMPANY. (2016)

The Board Perspective: A collection of McKinsey insights focusing on boards of directors. Recuperado de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:iRWuBhqiQwAJ:www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Global%2520Themes/Leadership/The%2520board%2520perspective/The-board-perspective.ashx&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=c>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2011)

Directrices de la OCDE sobre el gobierno corporativo de las empresas públicas. Recuperado de: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/48632643.pdf>

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. (2013)

Boards of Directors of State-Owned Enterprises. An Overview of National Practices. Recuperado de: http://www.oecd-ilibrary.org/governance/board-of-directors-of-state-owned-enterprises_9789264200425-en

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. (2016)

Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Editions OCDE, Paris. Recuperado de: http://www.oecd-ilibrary.org/governance/g20-ocde-principios-de-gobierno-corporativo_9789264259171-es

En el marco del Programa de Gobierno Corporativo de CAF-banco de desarrollo de América Latina, y con el objetivo de contar con herramientas para promover el buen gobierno corporativo en las Empresas de Propiedad Estatal (EPEs) de la región, se está elaborando un estudio que permita analizar la estructura y operatividad de los Directorios de EPEs representativas de América Latina.

Agradecemos la participación de su institución en este proceso y el tiempo para diligenciar este cuestionario. Todas sus respuestas tendrán el carácter de confidencial y estos datos solamente serán utilizados con un propósito académico y estadístico. En ese sentido, los resultados del estudio no harán referencia de manera individual a las respuestas de las empresas participantes, a fin de mantener la reserva de la información. La información a nivel agregada permitirá generar recomendaciones de política pública y buenas prácticas para la región.

En este cuestionario, se utilizará la palabra "Directorio" para hacer referencia a las Juntas Directivas, Consejos de Administración o Consejos Directivos.

Nombre:

Fecha de diligenciamiento:

I. Caracterización de la empresa

1. Nombre de la empresa:

2. País de origen:

3. Sector económico:

Si su respuesta fue “otros” por favor especifique cuáles

4. Estructura de propiedad.

• 100 % propiedad del Estado

• Propiedad mayoritaria del Estado (51 % - 99,9 %)

• Participación minoritaria del Estado

5. La Accionista Estatal es del orden.

• Nacional económico

• Subnacional (Estado, Departamento, Provincia)

• Ciudad – Municipio

6. La empresa emite títulos de deuda en los mercados de capitales, puede seleccionar varias opciones de respuesta.

- Local
- Internacional
- No emite títulos de deuda

7. La empresa está listada en una Bolsa de Valores, puede seleccionar varias opciones de respuesta.

- Local
- Internacional
- No está listada en Bolsa de Valores

II. Composición y tamaño del Directorio

8. ¿Cuántos miembros tiene el Directorio? Favor discriminar en caso de principales y suplentes.

Respuesta abierta (número):

9. Indique cómo está conformado el Directorio.

Tipo de Directores	Número
a. Directores Internos	
b. Directores Independientes	
c. Directores Externos	

Definiciones para el diligenciamiento de Pregunta 9:

- Directores Internos o Ejecutivos: son los representantes legales o funcionario de la Alta Gerencia que participan en la gestión del día a día de la empresa.
- Directores Independientes: son aquellas personas de reconocido prestigio profesional que pueden aportar su experiencia y conocimiento para la gestión de la empresa y cuya vinculación con la empresa, sus accionistas o propietario, directores y miembros de la Alta Gerencia se circunscribe exclusivamente a la condición de miembro del Directorio.
- Directores Externos: son aquellas personas que por sus circunstancias personales o de la empresa no pueden ser calificados como Internos o Ejecutivos, ni como Independientes. Se encuentran dentro de esta categoría los delegados del gobierno o de accionistas significativos.

10. El Presidente del Directorio es:

• Funcionario Público	<input type="checkbox"/>
• Director independiente	<input type="checkbox"/>
• Presidente Ejecutivo (Gerente General / CEO) de la empresa	<input type="checkbox"/>
• Otro, ¿cuál?	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta fue "otro" por favor especifique cuál. Respuesta abierta:

11. ¿Cada cuánto se elige el Directorio?

• 1 año	<input type="checkbox"/>
• 2 años	<input type="checkbox"/>
• 4 años	<input type="checkbox"/>
• Más de 4 años	<input type="checkbox"/>

12. ¿La renovación del Directorio es escalonado?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>

Definiciones para el diligenciamiento de Pregunta 12:

Escalonamiento: corresponde a la elección de los miembros del Directorio por tramos o grupos de integrantes en un determinado período de tiempo.

13. ¿Cuál es el promedio de tiempo de permanencia de los directores en su cargo?

Directores	Menos de 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 2 y 4 años	Más de 4 años
a. Directores Internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Directores Independientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Directores Externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III. Perfil de los Directores

14. ¿Se ha definido y formalizado un perfil para los directores /miembros de Juntas Directivas?

- Sí
- No

IV. Cumplimiento del rol del Directorio y participación en la toma de decisiones

15. Seleccione la respuesta a cada interrogante sobre el rol del Directorio y su participación en la toma de decisiones:

Interrogante	Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
a. ¿Cómo definiría el involucramiento del Directorio en la definición estratégica de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. ¿Cómo definiría el nivel de involucramiento del Directorio en la supervisión del giro ordinario de la empresa y la Alta Gerencia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. ¿Cómo definiría el involucramiento del Directorio respecto del seguimiento a la efectividad del sistema de control interno y a los principales riesgos que enfrenta de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Interrogante	Sí	No	No por prescripción legal	No sé
a. ¿El Directorio es el responsable del nombramiento y remoción del Presidente Ejecutivo (Gerente General / CEO) de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. ¿El Directorio es el responsable del nombramiento y remoción del Auditor Interno (Jefe de Control Interno o equivalente) de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. ¿El Directorio es el responsable del nombramiento y remoción de la segunda línea gerencial de la empresa (VPs o Gerentes)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V. Comités de Apoyo del Directorio

16. ¿El Directorio tiene Comités?

(En caso de ser negativa su respuesta, por favor pase a la pregunta número 22).

- Sí
- No

17. ¿Con qué Comités cuenta el Directorio? (puede seleccionar varias opciones de respuesta).

- Comité de Auditoría o equivalente
- Comité de Riesgos o equivalente
- Comité de Gobierno Corporativo o equivalente
- Otros, ¿cuáles?

Si su respuesta fue “otros” por favor especifique cuáles
Respuesta abierta:

18. ¿Cuál es el número promedio de miembros por cada Comité (sin incluir invitados)?

- 3 miembros
- 4 miembros
- 5 miembros
- 6 miembros o más

19. En promedio, ¿con qué frecuencia se reúnen los Comités de Apoyo?

Comité	Mensual	Bimestral	Trimestral	Cuatrimestral	Semestral
a. Comité de Auditoría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Comité de Riegos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Comité de Gobierno Corporativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. ¿Otro, Cuál?:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. ¿Otro, Cuál?:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. ¿Otro, Cuál?:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. ¿Otro, Cuál?:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. ¿Cuál es la duración promedio de las reuniones de los Comités?

Comité	Menos de 1 hora	Entre 1 y 2 horas	Entre 2 y 3 horas	Entre 3 y 4 horas	Más de 4 horas
a. Comité de Auditoría o equivalente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Comité de Riesgos o equivalente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Comité de Gobierno Corporativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. ¿Otro, Cuál?:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. ¿Otro, Cuál?:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. ¿Otro, Cuál?:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. ¿Otro, Cuál?:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. ¿Otro, Cuál?:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. ¿Los Comités pueden tomar decisiones en el marco de sus funciones?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>

VI. Operatividad de las reuniones del Directorio

22. ¿Existe un cronograma de reuniones y temas del Directorio que serán tratados en cada sesión?

• Sí	<input type="checkbox"/>
• No	<input type="checkbox"/>

23. ¿Con qué frecuencia se reúne el Directorio?

- | | |
|----------------|--------------------------|
| • Quincenal | <input type="checkbox"/> |
| • Mensual | <input type="checkbox"/> |
| • Bimestral | <input type="checkbox"/> |
| • Trimestral | <input type="checkbox"/> |
| • Semestral | <input type="checkbox"/> |
| • Otra, ¿cuál? | <input type="checkbox"/> |

Si su respuesta fue “otra” por favor especifique cuál
Respuesta abierta:

24. ¿Cuál es la duración promedio de las reuniones del Directorio?

- | | |
|---------------------|--------------------------|
| • Menos de 2 horas | <input type="checkbox"/> |
| • Entre 2 y 4 horas | <input type="checkbox"/> |
| • Entre 4 y 6 horas | <input type="checkbox"/> |
| • Entre 6 y 8 horas | <input type="checkbox"/> |
| • Más de 8 horas | <input type="checkbox"/> |

25. ¿Con cuánta antelación se envía a los directores, la información para preparar las reuniones del Directorio?

- Menos de 3 días
- Entre 3 y 5 días
- Entre 6 y 10 días
- Más de 10 días

VII. Rol del Presidente y Secretario del Directorio

26. ¿El Presidente del Directorio tiene entre sus funciones liderar las reuniones, dirigir los debates y enfocar las discusiones a los temas de importancia?

- Sí
- No

27. ¿El Secretario del Directorio vela por el cumplimiento de la regulación, buenas prácticas y normas internas que son responsabilidad del Directorio?

- Sí
- No
- No sé

28. ¿El Secretario consigna las discusiones y decisiones en las actas?

- Sí
- No

VIII. Proceso de nombramiento de Directores

29. ¿Quién elige a los miembros del Directorio?

- Institución pública representante de la propiedad
- Junta – Asamblea de Accionistas
- Presidente del Directorio
- Otro, ¿cuál?

Si su respuesta fue “otro” por favor especifique cuál
Respuesta abierta:

IX. Inducción y Capacitación del Directorio

30. ¿Está establecido formalmente el procedimiento de inducción para nuevos miembros?

(En caso que su respuesta sea negativa, por favor pase a la pregunta 32).

- Sí
- No

31. ¿Qué temáticas se abordan en la inducción? *(puede seleccionar varias opciones de respuesta).*

- Información general de la empresa.
- Perspectivas y crecimiento del sector en el que se encuentra la empresa.
- Documentos corporativos de la empresa.
- Funcionamiento del Directorio (resultados de evaluación, plan anual).
- Otra, ¿cuál?

Si su respuesta fue “otra” por favor especifique cuál
Respuesta abierta:

32. ¿Está establecido formalmente el procedimiento de capacitación y actualización del Directorio?

(En caso que su respuesta sea negativa, por favor pase a la pregunta 34).

• Sí

• No

33. ¿Cuál es el énfasis de las capacitaciones del último año?

• Estrategia y negocio

• Gobierno Corporativo

• Riesgos y controles

• NIIF y política contable

• Tecnología

• Otra, ¿cuál?

Si su respuesta fue “otra” por favor especifique cuál
Respuesta abierta:

X. Remuneración de los Directores

34. ¿Los directores reciben remuneración por el ejercicio de su cargo?

(En caso que su respuesta sea negativa, por favor pase a la pregunta 40).

• Sí

• No

35. ¿Qué tipo y monto de remuneración recibe como miembro del Directorio?

Tipo de Remuneración		Monto (Opcional)
Pago fijo mensual o anual, independiente del número de reuniones	<input type="checkbox"/>	
Honorarios por asistencia a reunión	<input type="checkbox"/>	
Honorarios variables por resultados	<input type="checkbox"/>	
Otro, ¿por favor especifique cuál?	<input type="checkbox"/>	

36. ¿Se remunera a los directores por su participación en los Comités?

• Sí

• No

37. ¿Se paga un mayor valor al Presidente del Directorio respecto de los demás directores, por el ejercicio de su rol?

• Sí

• No

38. ¿Desde su punto de vista, la remuneración definida para los directores es?

- Altamente competitiva para atraer directores
- Poco competitiva para atraer directores
- Nada competitiva

39. ¿Se reconoce una Póliza de Responsabilidad Civil de Directores y Administradores para los directores?

- Sí
- No

XI. Proceso de Evaluación del Directorio

40. ¿Se evalúa al Directorio? *(En caso que su respuesta sea negativa, por favor pase a pregunta 44).*

- Sí
- No

41. ¿Con qué frecuencia se evalúa al Directorio?

- Semestral
- Anual
- Bienal
- Otra, ¿cuál?

Si su respuesta fue "otra" por favor especifique cuál
Respuesta abierta:

42. ¿Qué metodología de evaluación se utiliza? (puede seleccionar varias opciones de respuesta).

- Autoevaluación
- Evaluación con apoyo de un externo
- Evaluación desde la Alta Gerencia
- Evaluación de pares
- Otra, ¿cuál?

Si su respuesta fue “otra” por favor especifique cuál.
Respuesta abierta:

43. ¿Los resultados de evaluación se utilizan como insumo del proceso de nominación?

- Sí
- No
- No sé

XII. Administración de conflictos de interés en el Directorio

44. ¿Existen políticas o mecanismos claramente definidos para administrar los conflictos de interés a nivel de Directorio?

- Sí
- No

45. ¿Se hace seguimiento a la correcta administración de conflictos de interés a nivel de Directorio?

- De manera muy estricta
- Estricta
- Regular
- En algunas ocasiones
- No se hace

En este espacio puede dejar sus comentarios generales u observaciones.