

SERIE
POLÍTICAS
PÚBLICAS
Y TRANSFORMACIÓN
PRODUCTIVA

Nº **44**
/ 2024

ACTUALIZACIÓN AL ESTUDIO SOBRE EFECTIVIDAD Y ESTRUCTURA DE LOS DIRECTORIOS DE LAS EMPRESAS DE PROPIEDAD ESTATAL EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE



BANCO DE DESARROLLO
DE AMÉRICA LATINA
Y EL CARIBE

CRÉDITOS

Actualización al estudio sobre efectividad y estructura de los directorios de las empresas de propiedad estatal en América Latina y el Caribe.

SERIE POLÍTICAS PÚBLICAS Y
TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA

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.

Editor

CAF

Este documento ha sido publicado bajo la Presidencia Ejecutiva de Sergio Díaz-Granados y la Vicepresidencia Ejecutiva de Programación Estratégica de Christian Asinelli.

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

Director de la Dirección de Análisis Técnico
y Sectorial

Juan Carlos Elorza

Autores

**Andrés Bernal, Andrés Oneto, Edna Correa,
Yohana Rodriguez**

Se agradece a los representantes de las 111 EPE que completaron la encuesta sobre la que se basó este estudio, así como el apoyo de las organizaciones y personas que ayudaron a que los cuestionarios lleguen a la mayor cantidad de empresas en los diversos países de la región: Corporación FONAFE de Perú, Dirección de Participaciones Estatales de Colombia, Gobernación de Antioquia, Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá, Ministerio de Finanzas de Trinidad y Tobago, Secretaria de Coordenação das Estatais de Brasil, Instituto Colombiano de Gobierno Corporativo, Instituto de Gobierno Corporativo - Panamá, Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo, Asociación de Secretarios Corporativos de Latinoamérica - ASCLA, FEPCMAC - Perú, Jose Antonio Felipa, Marta Viegas, Allan Binns, Paola Andrea Escobar, Eloína Díaz, Janessa Castillo, Danilo Gregório y Ana Lucía Pinto.

Se agradecen los aportes y comentarios de Catalina Rojas, José Gomez Zorrilla, Enrique Díaz, Catalina Zea, Héctor Lehuedé y Jorge Echeandía.

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

Concepto gráfico

GOOD:)

Montaje y diagramación

Claudia Parra Gabaldón

La versión digital de este documento se encuentra en scioteca.caf.com

Segunda edición

© 2024 Corporación Andina de Fomento. Todos los derechos reservados

CONTENIDO

① INTRODUCCIÓN Y
CONTEXTO DE
LA ACTUALIZACIÓN

PÁG 08

② SOBRE ESTE
ESTUDIO

PÁG 13

III RESULTADOS CONSOLIDADOS DEL ESTUDIO: ANÁLISIS POR TEMÁTICA

¿CÓMO LEER LOS RESULTADOS?

PÁG 17

IV CONCLUSIONES

PÁG 56

1. **Conformación e independencia en los Directorios**
2. **Participación de mujeres en los Directorios**
3. **Nominación, elección y reelección**
4. **Tiempo de permanencia**
5. **Frecuencia y duración de las reuniones**
6. **Enfoque de los Directorios**
7. **Comités**
8. **Inducción y capacitación**
9. **Evaluación de los Directorios**
10. **Remuneración**

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Participación por país	PÁG 14	GRÁFICO 10 Proceso de nominación de Directores Independientes y externos	PÁG 26	GRÁFICO 19 Comités que pueden tomar decisiones	PÁG 40
GRÁFICO 2 Participación por sector	PÁG 15	GRÁFICO 11 Periodos consecutivos que se permite la reelección	PÁG 27	GRÁFICO 20 Directorios que realizan inducción	PÁG 41
GRÁFICO 3 Estructura de propiedad	PÁG 15	GRÁFICO 12 Tiempo de permanencia por tipo de miembro	PÁG 29	GRÁFICO 21 Temas de las inducciones	PÁG 42
GRÁFICO 4 Participación según el tipo del accionista estatal	PÁG 16	GRÁFICO 13 Frecuencia y duración de las reuniones de Directorio	PÁG 31	GRÁFICO 22 Directorios que realizan capacitaciones	PÁG 44
GRÁFICO 5 Participación de las EPE en el mercado de capitales	PÁG 16	GRÁFICO 14 Nivel de involucramiento de los Directorios por temática	PÁG 34	GRÁFICO 23 Énfasis de las capacitaciones del último año y otras temáticas que hacen parte de las capacitaciones	PÁG 45
GRÁFICO 6 Distribución de número de miembros por rango	PÁG 18	GRÁFICO 15 Nombramientos y remociones realizadas por el Directorio	PÁG 36	GRÁFICO 24 Periodicidad de las capacitaciones	PÁG 46
GRÁFICO 7 Porcentaje por cada tipo de miembros	PÁG 19	GRÁFICO 16 Porcentaje de Directorios que tienen Comités	PÁG 37	GRÁFICO 25 Directorios que se evalúan y metodología de evaluación	PÁG 48
GRÁFICO 8 Periodo de elección de los Directorios	PÁG 24	GRÁFICO 17 Número de miembros que integran los Comités	PÁG 38	GRÁFICO 26 Metodologías de las evaluaciones y frecuencia con que se realiza	PÁG 50
GRÁFICO 9 Responsable de elegir a los miembros de los Directorios	PÁG 25	GRÁFICO 18 Comités de los Directorios	PÁG 39	GRÁFICO 27 Tipos de remuneración que reciben los Directorios	PÁG 53

PRESENTACIÓN

La experticia generada en diversos proyectos durante las últimas décadas ha permitido a la CAF, banco de desarrollo de América Latina y el Caribe, constituirse en un referente regional en temas de competitividad, gobierno corporativo, desarrollo local y empresarial e inclusión productiva. Es así que con la serie “Políticas Públicas y Transformación Productiva” se pone a disposición de los diversos actores públicos y privados latinoamericanos, documentos orientados a difundir las experiencias y los casos relevantes en América Latina, como un mecanismo de generación y difusión de conocimiento, para la implementación de mejores prácticas en materia de desarrollo empresarial y transformación productiva.

En esa línea, el gobierno corporativo es uno de los muchos instrumentos con los que cuenta la institución para fortalecer el tejido empresarial, siempre con una visión de inclusión y

sostenibilidad de largo plazo. A través de su Programa de Gobierno Corporativo, CAF busca contribuir a la competitividad responsable, tanto a nivel individual de las empresas de propiedad estatal y privadas, como a nivel agregado, de la mano de los entes supervisores y reguladores. Para ello, el Programa elabora herramientas conceptuales y prácticas, difundiendo ese conocimiento, a fin de generar conciencia sobre la importancia del tema en la región.

A través de esta publicación, CAF aspira a continuar brindando guías y recomendaciones para contar con Directorios efectivos, que permitan mejorar la gestión de las Empresas de Propiedad Estatal (EPE) las mismas que tienen, por los sectores en los que operan y por su tamaño, gran relevancia en las políticas de desarrollo de la región.

RESUMEN EJECUTIVO

Tener una comprensión sobre las particularidades, a nivel de prácticas de gobierno corporativo de las Empresas de Propiedad Estatal (EPE), frente a empresas con una composición accionarial de carácter privado, es fundamental para identificar espacios de mejora en la adecuada gestión de estas instituciones. Especial atención debe tenerse a nivel del Directorio, puntualmente en los mecanismos aplicados para la selección y continuidad de sus miembros, así como la operatividad de estos cuerpos colegiados.

Este informe destaca la importancia de fortalecer las prácticas de gobierno corporativo en las EPE en América Latina y el Caribe, especialmente en relación con la estructura y efectividad de los Directorios en estas compañías. El estudio se basa en una encuesta realizada por 111 EPE y actualiza el estudio realizado en 2017 por CAF y *Governance Consultants*.

Como es bien sabido, las EPE enfrentan desafíos particulares debido a la potencial intervención política y la alta rotación de sus Directores, lo que afecta su estabilidad y sostenibilidad. No obstante, en los últimos años se han registrado avances significativos en la adopción de mejores prácticas de gobierno corporativo, incluidas mejoras en los procesos de selección, capacitación y evaluación de los miembros de los Directorios.

Estos factores han llevado a las EPE a implementar estrategias más sostenibles y responsables, adaptando sus Directorios a un entorno de mayores exigencias por parte de los grupos de interés, inversores y reguladores.

Las conclusiones subrayan la necesidad de que el Estado asuma un rol más activo y comprometido como propietario, promoviendo una clara política de propiedad y prácticas de gobernanza efectivas. En particular, promoviendo Directorios más técnicos y con mayor independencia, capaces de velar por los intereses de largo plazo y el propósito de cada una de estas compañías.

Además, se recomienda que las EPE continúen desarrollando sus propios mecanismos internos para asegurar la profesionalización de los Directorios y fomentar la estabilidad en la Alta Gerencia, minimizando los efectos de los cambios políticos y maximizando su valor a largo plazo.

Palabras clave: Gobierno corporativo, empresas de propiedad estatal, EPE, América Latina y el Caribe, Directorio, Estado propietario.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO DE LA ACTUALIZACIÓN

Como se hace referencia en las últimas actualizaciones, tanto en los "Lineamientos para el Buen Gobierno Corporativo de las Empresas del Estado" (2021) <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1740> como en los "Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo" (2023) <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/2239>, el Directorio¹ es el actor principal del gobierno corporativo de cualquier empresa, en la medida que se trata de la instancia responsable de la dirección y control de la organización.

En la práctica, el Directorio constituye un espacio exclusivo para las conversaciones prospectivas de la organización, con una visión estratégica de largo plazo, además de generar las condiciones adecuadas para que en el sistema de gobierno de la compañía se dé una clara separación de los ámbitos de propiedad, dirección y gestión, en beneficio de un sano sistema de pesos y contrapesos. En ese sentido, la idoneidad del Directorio como órgano de dirección, se basa en su carácter de cuerpo colegiado con una combinación adecuada de perfiles, en la efectividad de sus procesos de toma de decisiones y en su capacidad para representar de la mejor manera los intereses, no solo de los accionistas o propietarios, sino de los diversos grupos de interés (financiadores, clientes, colaboradores, proveedores, reguladores, sociedad civil, etc.).

Los beneficios que un Directorio profesional, independiente y empoderado aporta a una empresa son múltiples. Por una parte, integra conocimiento y experiencia a la organización; de igual manera, es un espacio para incorporar independencia y objetividad al proceso de dirección de la empresa, en

1. En diferentes países de la región se conoce al mayor órgano directivo de las empresas también como Junta Directiva, Consejo de Administración o Consejo Directivo. En este documento se referirá como Directorio.

beneficio de una mayor profesionalización del proceso de toma de decisiones. Así mismo, al ser una instancia colegiada enriquece las discusiones a través de una diversidad de visiones, experiencias y perspectivas; esto último es de particular importancia, considerando que mejores decisiones conducen a una mejor gestión de riesgos y a mejores empresas.

Por otra parte, es reconocido que el Directorio acompaña a la Alta Gerencia en la construcción de acuerdos que generan valor, ya que la reta e inspira para encontrar las mejores opciones para la empresa. El sólo ejercicio de preparar la información y propuestas para el Directorio hace que la Alta Gerencia estructure una argumentación más sólida, o por lo menos se tomen el tiempo para revisar los elementos que puedan impactar la decisión.

Además, el Directorio propende a balancear el horizonte de largo y corto plazo de la empresa, a la vez que considera los riesgos estratégicos de la organización. Es una instancia que protege y vela por el cumplimiento del propósito empresarial, y de igual manera considera las visiones y expectativas de los grupos de interés de la empresa.

No obstante, los Directorios actuales enfrentan grandes desafíos para desempeñar sus funciones, teniendo en cuenta que deben cumplir con responsabilidades y expectativas crecientes, a la par que cuentan con un tiempo limitado para ello. Además, en la medida que la conformación de estas instancias es de miembros externos -ajenos a la administración- deben gestionar una asimetría de información entre este cuerpo colegiado y la Alta Gerencia, lo cual le supone adoptar estrategias para hacer más efectiva su labor.

Cabe señalar que, en las últimas décadas, el Directorio ha experimentado una importante evolución, al pasar de ser considerado como un órgano casi exclusivamente de control y supervisión de la Alta Gerencia, a un órgano para la definición de la orientación estratégica, para el seguimiento del desempeño de la empresa, así como para asegurar una estructura confiable y efectiva de su modelo de control, y ser guardián del propósito empresarial. Una vez definida la orientación estratégica de la empresa, el Directorio delega su ejecución práctica a la Alta Gerencia, a la cual monitorea, rindiendo cuentas a los accionistas, verdaderos propietarios de la sociedad.

En definitiva, las funciones clave del Directorio, que deben estar claramente definidas en los documentos societarios incluyen:

1. La definición de la estrategia de la empresa, con una visión de largo plazo.
2. La supervisión de la organización bajo esquemas de control y gestión de riesgos adecuadas.
3. La guía y el seguimiento a la Alta Gerencia.

Teniendo en cuenta las responsabilidades actuales de los Directorios, así como los desafíos que debe gestionar para lograr una contribución real y la generación de valor sostenible para la empresa, es importante tener en cuenta que, desde la óptica de gobierno corporativo, deben implementarse una serie de buenas prácticas, tanto desde lo formal, como desde el funcionamiento práctico del cuerpo colegiado, para asegurar el mejor aprovechamiento de esta instancia de gobierno.

Elementos fundamentales que requieren articularse adecuadamente, incluyen la estructura, la conformación, el nombramiento y cese de los miembros del Directorio, sus funciones y capacidades, sus derechos y deberes, así como la dinámica de las sesiones; todo ello con el objetivo de contribuir a la constitución de Directorios eficientes, activos y con suficiente autonomía para el desarrollo de las tareas críticas que le corresponden para el mejor gobierno de cualquier empresa. Se trata, en definitiva, de evitar Directorios que por su excesivo activismo tiendan a la coadministración, invadiendo espacios que le corresponden a la Alta Gerencia, o de Directorios que por su pasividad puedan ser rehenes de la Alta Gerencia; ambas situaciones perniciosas al diluirse el valor que efectivamente debe generar esta instancia. De lo que se trata es que el Directorio actúe siempre con responsabilidad, autonomía, profesionalismo e independencia.

Debe señalarse que todo lo anterior es válido para el Directorio de cualquier tipo de empresa, sea de propiedad privada o del Estado (tanto a nivel de gobierno central, como subnacional). Sin embargo, existen particularidades con respecto a las Empresas de Propiedad Estatal (EPE) que las diferencian de las empresas privadas, reconociendo que los Directorios de las EPE se encuentran expuestos a cambios dados por la dinámica y la potencial injerencia política del Estado.

En ejercicio de sus derechos de propiedad, bien sea como propietario absoluto o accionista de control, el Estado 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 por lo general los tiempos de permanencia de los Directores sean menores respecto de empresas con otras estructuras de propiedad o que la elección de los mismos tenga criterios más políticos que técnicos.

En la práctica esto implica que, dada la dinámica de los ciclos políticos, los cambios cada 4-5 años, si no antes, en el representante de la propiedad (Ministro, Gobernador, Alcalde, etc.) con frecuencia implican cambios en el Directorio y la Alta Gerencia, lo que puede afectar no solo el rumbo de la empresa, sino su sostenibilidad. Además de esta alta rotación, por la dinámica de la relación de la EPE con el gobierno de turno, también existe el riesgo que la agenda del Directorio se centra en objetivos a corto plazo que pueden perjudicar el cumplimiento del propósito para la cual fue creada la organización.

Una buena estructura de gobierno corporativo busca reducir estos impactos, asegurando un Directorio empoderado y una selección idónea de sus miembros, de forma que se potencie la estabilidad del Directorio y por ende la visión de largo plazo de la organización. Por tanto, es un desafío a nivel de la política de propiedad del Estado, contar con mecanismos y procesos de selección enfocados en fomentar la continuidad de los Directores y la estabilidad en la Alta Gerencia de la empresa, independientemente de los cambios en el sistema político/ electoral. De esta manera se podrá mantener una EPE eficiente, que cumpla con el mandato para el cual fue creada y no se limite a los intereses coyunturales del actor político de turno.

Es teniendo en cuenta esta realidad, que la primera edición de este documento se publicó en 2017 (<https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1018>) siendo su objetivo el de constituirse como un primer acercamiento para conocer y entender cómo funcionan los modelos de gobernabilidad de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe, e identificar oportunidades de mejora. Debe indicarse que el estudio fue realizado bajo una perspectiva teórico-práctica, que buscó presentar y analizar las mejores prácticas en materia de gobierno corporativo para fortalecer el rol y la gobernabilidad de los Directorios de las EPE de la región, para posteriormente contrastar dichas prácticas con los resultados obtenidos en una encuesta respondida por un total de 50 Empresas de Propiedad Estatal en América Latina y el Caribe, y así plantear recomendaciones concretas.

Esta actualización no busca profundizar el componente teórico del documento original, puesto que los mismos se mantienen vigentes; es por ello que para entender el papel del Directorio en el gobierno corporativo de las EPE se recomienda revisar el Capítulo 1 de la primera edición de este estudio.

Dicho lo anterior, sí se debe reconocer que, en estos siete años desde la publicación original, han ocurrido eventos de escala mundial que han impactado la manera como se gobiernan las empresas, así como un cambio en las expectativas respecto de las mismas, no solo en relación con sus accionistas, sino de sus grupos de interés en general. Evidentemente, esto tiene efectos en la composición y las funciones del Directorio.

Entre los elementos de mayor relevancia destacan particularmente: (i) las implicaciones que tuvo la crisis sanitaria del Covid-19 en la gestión de las empresas, (ii) los impactos generados por los temas Ambientales, Sociales, de Gobernanza (ASG) y de Cambio Climático, y (iii) los avances puntuales en la implementación de prácticas de gobierno corporativo en las EPE a nivel de los países de la región.

Con respeto al primer factor, la pandemia de Covid-19, ha llevado a las EPE, como a cualquier otra empresa, a ajustar su manera de operar, haciendo uso de nuevas tecnologías, la identificación de nuevos tipos de riesgos y la necesidad de adaptar la visión y requerimientos del Directorio a unas condiciones sin precedentes.

Con relación al segundo factor, una mayor regulación y presencia de actores tales como los inversionistas institucionales o proveedores multilaterales de financiación, así como otros *stakeholders*, que con mayor vehemencia demandan estándares más robustos en materia de gobierno corporativo, y una posición más clara por parte de las empresas en relación con sus políticas y estrategias en materia ambiental y social, ha impulsado a los Directorios a aplicar al interior de las EPE y de los propios cuerpos colegiados, una agenda ASG bajo una visión de Sostenibilidad Corporativa, que atienda las expectativas de los diversos grupos de interés.

Finalmente, en cuanto a los avances puntuales realizados por las EPE de la región, debe tenerse en cuenta las siguientes consideraciones:

1. En líneas generales, existe un mayor interés y compromiso del Estado como propietario, lo cual ha permitido abordar de mejor manera algunos de los grandes desafíos de los Directorios de las EPE. Producto de esto, en países de la región se han promulgado leyes a escala nacional dirigidas a las EPE, que entre otras cosas definen unas condiciones mínimas de cumplimiento en el ámbito del Directorio; por otra parte, se han fortalecido los entes centralizados de propiedad y se han implementado códigos de gobierno corporativo de aplicación obligatoria, que se emiten desde estas instituciones.
2. Las EPE y sus Directorios han promovido y aplicado una serie de prácticas, de manera autónoma, las cuales pueden tener un alto impacto en la gestión de la propia EPE, sin necesidad de modificar leyes o estatutos que requieran del involucramiento de Alcaldes, Gobernadores, Ministros o incluso del Parlamento del país. La implementación de prácticas como la inducción y la capacitación de sus miembros, la gestión más eficiente de las sesiones de Directorio, y la evaluación del cuerpo colegiado, están dentro del ámbito de acción de la propia institución, y para hacerlas efectivas sólo se requiere el involucramiento del Directorio y de la Alta Gerencia.

Teniendo en cuenta lo anterior, se decidió hacer esta actualización, puntualmente en lo que respecta a las encuestas, incorporando nuevas preguntas o afinando las ya existentes, de manera que se incorporen los elementos antes comentados, así como también ampliando la muestra. De esta manera se buscó tener un mejor entendimiento de los avances en la región e identificar qué temas, recurrentes o nuevos, se deberían impulsar.

Este reporte consta de cuatro capítulos. El primero corresponde a esta sección "Introducción y contexto de la actualización"; el segundo describe el alcance y la metodología empleada para la recolección de información y una caracterización general de las empresas participantes; el tercero presenta los resultados obtenidos en el estudio, así como un análisis de la información y recomendaciones para los Directorios de las EPE, considerando mejores prácticas y estándares de gobierno corporativo; y finalmente el cuarto plantea las principales conclusiones.

CAPÍTULO II

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 (EPE), América Latina y el Caribe"*, cuyo objetivo ha sido analizar la efectividad y estructura de los Directorios para las EPE, 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 EPE.

Como se señala en la sección anterior, se ha actualizado el contenido de la primera edición del estudio (2017), incluyendo la incorporación de preguntas relacionadas con la responsabilidad del Directorio en temas ASG y la propia estructura y composición del cuerpo colegiado, considerando las mejores prácticas relacionadas a temas de Sostenibilidad Corporativa. De igual forma se amplió la muestra de 50 a más de 100 empresas que voluntariamente respondieron al cuestionario. Teniendo en cuenta lo anterior, en la medida que los universos muestrales de ambos estudios son diferentes, no ha sido factible hacer un análisis comparativo entre las muestras del 2017 y 2024.

Metodología

Como instrumento de recolección de información, se diseñó una encuesta que abarcó las principales áreas de análisis relevantes para la efectividad y estructura de los Directorios en las Empresas de Propiedad Estatal. Las preguntas fueron formuladas para obtener información detallada y objetiva sobre los aspectos clave del funcionamiento de los Directorios, asegurando una cobertura integral de temas críticos de gobernanza. Estas áreas de análisis incluyen:

- 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.

2. No todas las preguntas han sido respondidas por las 111 empresas; de forma que las métricas y porcentajes no son siempre sobre las 111. En cada gráfica de este estudio se hace referencia al número de empresas que respondieron esa pregunta en particular y sobre el cual se hace el análisis respectivo.

3. El sector de servicios incluye empresas de transporte, salud y ambiental; y el sector de servicios públicos incluye las empresas de telecomunicaciones y las de agua y saneamiento.

Posteriormente, la información recolectada a través de la encuesta se procesó y analizó mediante métodos estadísticos y cualitativos, permitiendo identificar fortalezas, oportunidades de mejora y prácticas de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE.

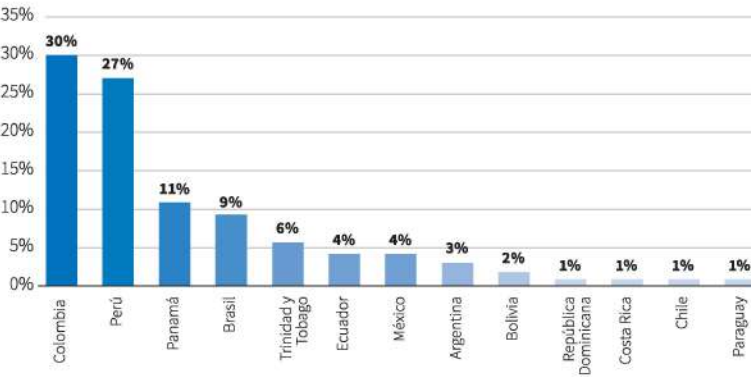
Equipo de trabajo

El estudio fue realizado por CAF –banco de desarrollo de América Latina y el Caribe, 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 un total de 111² empresas de propiedad estatal, tanto a nivel de gobierno central como subnacional, que completaron el cuestionario de manera voluntaria durante el segundo semestre del 2023. Se trata de empresas representativas pertenecientes a 13 países de América Latina y el Caribe, donde CAF tiene presencia: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Trinidad & Tobago (ver Gráfico 1) y de diversos sectores, como lo son energía, petróleo y gas; financiero y seguros; servicios³;

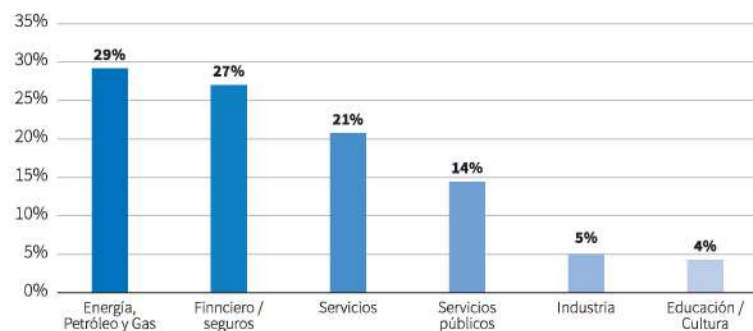
Gráfico 1. Participación por país



NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 111

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

Gráfico 2. Participación por sector



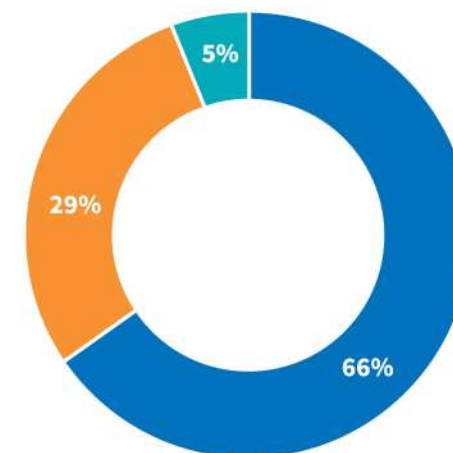
NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 111

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

servicios públicos; industria; y educación/cultura; sectores en los que el Estado tiene presencia importante en muchos países de la región (ver Gráfico 2).

De las empresas encuestadas, el 66% son de propiedad total del Estado, mientras que en el 29% de los casos el Estado tiene una participación mayoritaria de entre el 51% y el 99.9%, donde ejerce como accionista de control, pero comparte la propiedad con otros accionistas e inversionistas; en el 5% de los casos, tiene una participación de menos del 50% de la propiedad (ver Gráfico 3).

Gráfico 3. Estructura de propiedad

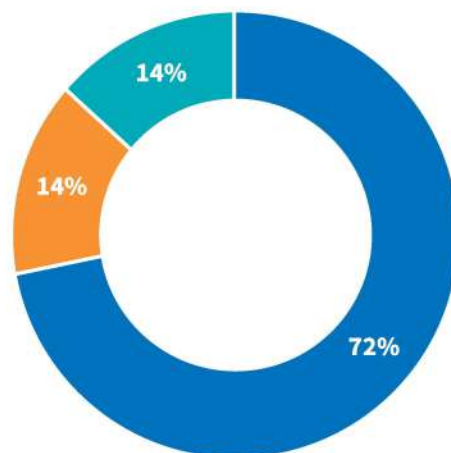


- 100% propiedad del Estado
- Propiedad mayoritaria del Estado (51% - 99,9%)
- Participación minoritaria del Estado

NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 110

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

Gráfico 4. Participación según el tipo del accionista estatal



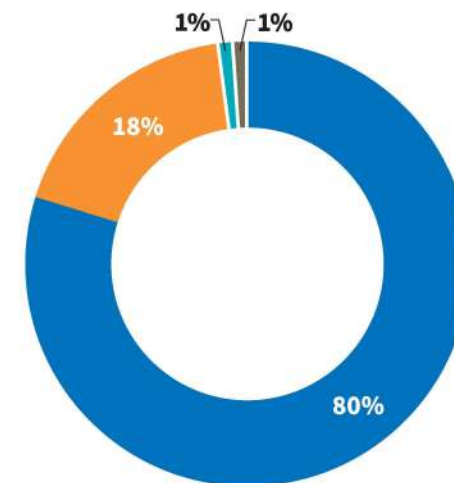
- Nacional
- Subnacional: Estado, Departamento, Provincia
- Subnacional: Ciudad - Municipio

NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 110

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

Por otro lado, la mayoría de las empresas públicas (el 72%) son del orden Nacional y el resto a nivel subnacional: 14% son propiedad de Estados, Departamentos o Provincias y el 14% restante de propiedad de una ciudad o municipio (ver Gráfico 4).

Gráfico 5. Participación de las EPE en los mercados de capitales



- No están listadas en bolsa
- Listadas en mercado local
- Listadas en mercado internacional
- Listadas en mercado local e internacional

NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 111

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

El 80% de las EPE que hacen parte de este estudio no están listadas en bolsa de valores, mientras que solo el 20% sí lo están. De las EPE que participan en el mercado de valores, el 18% están listadas en el mercado local y solo 1% en el mercado internacional y el 1% tiene participación tanto en el mercado local como en un mercado internacional (ver Gráfico 5).

CAPÍTULO III

RESULTADOS CONSOLIDADOS DEL ESTUDIO: ANÁLISIS POR TEMÁTICA

¿Cómo leer los resultados?

La información que se presenta a continuación no pretende ser un *benchmark* sobre el cual se midan las EPE de la región, es más bien una foto referencial del momento, que nos muestra la estructura y operatividad de los Directorios de las EPE en Latinoamérica y el Caribe, tomada sobre la base de una muestra de 111 empresas representativas, con corte a diciembre de 2023.

Del total de las 131 preguntas realizadas y respondidas en el cuestionario diligenciado, se han seleccionado las que se han considerado más relevantes para este estudio y han sido organizadas en 10 diez temáticas:

1. Conformación e independencia en los Directorios
2. Participación de mujeres en los Directorios
3. Nominación, elección y reelección
4. Tiempo de permanencia
5. Frecuencia y duración de las reuniones
6. Enfoque de los Directorios
7. Comités
8. Inducción y capacitación
9. Evaluación de los Directorios
10. Remuneración

Cada una de estas temáticas analizadas, contiene además de una descripción de los resultados de la muestra, una referencia a buenas prácticas, tomando como guía los "Lineamientos para el buen gobierno corporativo de las empresas del Estado" (CAF, 2021), y los "Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo" (CAF 2023), así como unas recomendaciones generales. Los primeros se referirán como los **Lineamientos para las EPE** mientras que los segundos como los **LCLGC**.

Adicionalmente, este documento está acompañado de una herramienta de *analytics*, que incluye el total de las preguntas que se diligenciaron en el cuestionario y permite realizar un análisis por sector, país y orden de la propiedad; la misma que está disponible en el siguiente enlace: <https://www.caf.com/es/especiales/directorios-de-empresas-estatales-en-america-latina-y-el-caribe/>

1. Conformación e independencia en los Directorios

En términos de la conformación de Directorios, es un desafío para las EPE asegurarse de contar con el número adecuado de miembros y equilibrar la presencia de funcionarios públicos y Directores con otras categorías (externos independientes, externos no independientes o representantes de otros grupos de interés).



NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 111

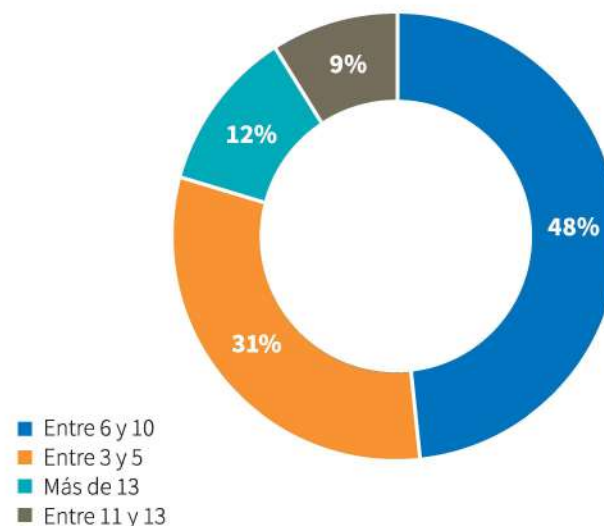
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

Es interesante notar que, a nivel de la muestra, el promedio de miembros principales (sin incluir suplentes) es de 7, mientras que la mediana (el valor central que divide el conjunto de datos ordenado en dos partes iguales) es de 6 y el número de

miembros más común, es decir el valor que más se repite (la moda) es de 5. Cabe señalar también que el rango es bastante amplio, pues los Directorios van desde apenas 3 miembros hasta 20, aun cuando estos valores extremos son los menores.

Como se aprecia en el gráfico 6, el grueso de la distribución con una participación del 48% de los Directorios de la muestra, se encuentra en el rango de entre 6 y 10 Directores; en segundo lugar, con un 31% de los Directorios, se encuentra

Gráfico 6. Distribución de número de miembros por rango



NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 111

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

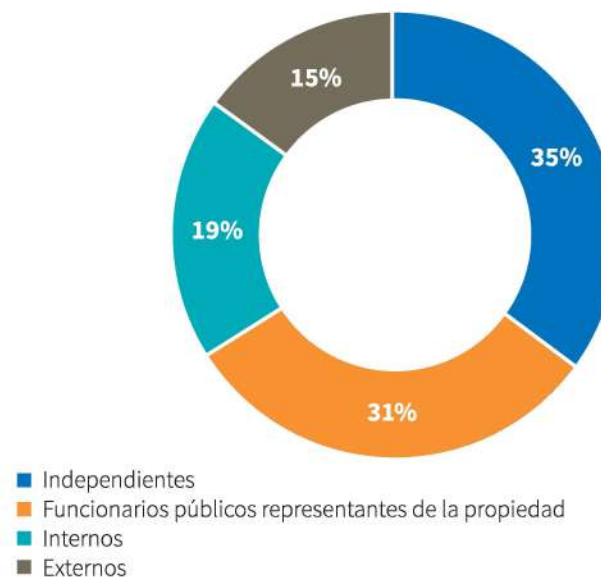
el rango entre 3 y 5 Directores, mientras que el 12% de los Directorios tiene más de 13 miembros y por último, el 9% tiene entre 11 y 13 Directores.

La estructura de los Directorios de empresas públicas en la región parece inclinarse hacia tamaños moderados (entre 6 y 10) a pequeños (entre 3 y 5) con un 48% y 31% respectivamente.

Considerando el Lineamiento 36 para las EPE, que hace referencia a la estructura y conformación del Directorio, estos deben ser lo suficientemente amplios para ser representativos, reconociendo que, si su tamaño resulta muy reducido o demasiado grande, puede impactarse negativamente la efectividad de esta instancia colegiada. Para decidir el número de miembros, se deben evaluar criterios como el tamaño de la organización, su realidad de negocio y complejidad, las disposiciones legales locales, así como sus principales desafíos estratégicos, de manera que le permita cumplir adecuadamente con sus responsabilidades.

Es importante indicar que no es posible establecer un valor único, por lo que una recomendación sobre su tamaño óptimo dependerá de la dimensión de la propia empresa y los elementos antes considerados; sin embargo, es una buena práctica contar con un número impar, entre 5 o 9 miembros y no considerar Directores suplentes. En el caso de grandes empresas listadas, este número puede llegar hasta 11. Cantidades mayores pueden hacer que la toma de decisiones sea más compleja, afectando la efectividad del cuerpo colegiado.

Gráfico 7. Porcentaje por cada tipo de miembros



NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 111

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

En cuanto a la representatividad de cada tipo de Directores (ver gráfico 7), poco más de un tercio de los Directorios (35%) están conformados por miembros independientes, definidos como las personas externas a la organización, de amplia trayectoria y reconocido prestigio profesional, que pueden aportar su experiencia y conocimiento para la gestión de la

empresa y cuya vinculación con la misma, sus accionistas o propietario, Directores y miembros de la Alta Gerencia se circunscribe exclusivamente a la condición de miembro del Directorio. En segundo lugar, y con una proporción muy similar a los miembros independientes, se encuentran los funcionarios públicos (31%), es decir aquellos Directores que, por su condición de funcionario del Estado, y por requerimiento de la normativa local, les corresponde un asiento en el Directorio en representación del ente público al cual está adscrita la EPE (Ministerio, Gobernación o Alcaldía). En tercer lugar, están los miembros internos o Ejecutivos, que son poco menos de un quinto (19%), siendo estos representantes legales o funcionarios de la Alta Gerencia que participan en la gestión del día a día de la empresa. Finalmente se encuentran los miembros externos, quienes representan la menor proporción (15%), y corresponden a aquellas personas que por circunstancias personales o de la empresa no pueden ser calificados en alguna de las categorías anteriores.

Es importante resaltar que los riesgos potenciales, generados por el nombramiento de un número significativo de funcionarios públicos como Directores de las EPE, están relacionados a la posibilidad de que reciban instrucciones directas de los círculos políticos, sin que las decisiones pasen por un proceso previo de discusión técnica al interior del Directorio, lo que implica un debilitamiento de la gobernanza corporativa y en la gestión pública. Bajo esta consideración, se afectaría el rol del Directorio como instancia de Dirección y como nexo entre el representante de la propiedad y la Alta Gerencia, dando espacio a un potencial traslape entre las esferas de la propiedad y la administración.

Aun cuando el Estado sea el accionista mayoritario y deba estar representado en el Directorio, es fundamental que dicha representación refleje un equilibrio adecuado entre los intereses públicos y las necesidades de la empresa. En este sentido, se debe evitar en la medida de lo posible, el nombramiento mayoritario de "Directores para el Estado" que por la dinámica del ciclo político pueden presionar al Directorio y por ende a la administración, por la ejecución de una agenda de corto plazo, que no necesariamente vele por los intereses de la empresa y que incluso pueda afectar su sostenibilidad. Es importante resaltar que en los procesos de inducción se haga énfasis, en particular a esta categoría de Directores, que independientemente de a quién representan, su responsabilidad fiduciaria se debe en primer lugar hacia la empresa en la cual ejercen el cargo de Directores.

Teniendo como referencia el Lineamiento 39 para las EPE, se hace énfasis en que el Directorio debe contar con miembros independientes, cuyo número corresponda al tamaño y necesidades del cuerpo colegiado, de forma que se aseguren procesos de toma de decisiones con suficiente objetividad e idoneidad para velar por el mejor interés de la empresa.

Aunque la definición de Director Independiente puede variar en cada país, el Lineamiento 39 para las EPE recomienda, en la medida que no se esté yendo en contra de la normativa local vigente, tener en cuenta los siguientes requisitos para ser considerado como independiente⁴:

4. Las condiciones de independencia para los Directores de una EPE requieren incluir unos criterios adicionales que no los tiene el Director Independiente de una empresa privada, particularmente en lo que se refiere al relacionamiento del Director con el Estado como propietario y con el partido político de la administración en ejercicio.

- i. Contar con un perfil profesional y personal que inspire una presunción de confianza a los accionistas con relación a su independencia.
- ii. No pertenecer, o haber pertenecido durante los últimos cinco años, al partido de la administración en ejercicio que ejerce la propiedad sobre la EPE.
- iii. No haber aportado recursos a la campaña política del partido de la administración en ejercicio.
- iv. No representar los intereses de un ente de gobierno concreto (ministerio, gobernación, municipio, etc.) que dé origen a su nombramiento.
- v. No ser Director o empleado de la empresa o de cualquier otra empresa de su mismo grupo empresarial que sea accionista de la EPE.
- vi. No ser empleado de un accionista con una participación igual o mayor al 5% de la sociedad.
- vii. No tener, o haber tenido en los últimos tres años una relación de negocio comercial y de carácter significativo, con la EPE o cualquier otra empresa de su mismo grupo.
- viii. No tener relación de parentesco próximo con accionistas significativos, los Directores o la Alta Gerencia de la EPE.
- ix. No ser Director o miembro de la Alta Gerencia de otra empresa distinta en la que algún Director o miembro de la Alta Gerencia de la EPE sea Director Externo Patrimonial.
- x. No haber sido en los últimos tres años miembro de la Alta Gerencia o empleado ya sea en la EPE, en empresas de su mismo grupo empresarial o en las empresas accionistas de la EPE.
- xi. No percibir de la EPE, o de cualquier otra empresa de su mismo grupo, cualquier beneficio por un concepto distinto de la remuneración de Director, salvo que no sea significativa.

- xii. No haber sido durante los últimos tres años, socio o empleado del auditor externo en dicho periodo o del auditor de cualquier empresa de su mismo grupo.
- xiii. No ser accionista, Director o miembro de la Alta Gerencia de una entidad o institución que reciba, o haya recibido durante los últimos tres años, donaciones significativas de la EPE o de cualquier otra empresa de su mismo grupo.
- xiv. No haber sido evaluado, previo a su incorporación como Director por el Directorio o sus Comités, o por un órgano externo independiente al representante de la propiedad que lo propuso.
- xv. No haberse desempeñado como Director de la EPE por más de 6 años continuos o alternados durante los últimos 15 años.

Cabe señalar que los Directores Independientes no tienen tal calidad únicamente por no tener nexos materiales con la empresa, sus accionistas o administradores, sino porque en su calidad de miembros del Directorio, también aportan al proceso de toma de decisiones, conocimiento experto, experiencia y habilidades personales específicas, en función de la realidad y necesidades de la empresa.

En términos de la conformación de Directorios, el desafío para las EPE está relacionado a cómo equilibrar la presencia de funcionarios públicos y representantes de otras categorías de Directores, a través de miembros externos no relacionados directamente al representante de la propiedad y en particular que puedan ser calificados como miembros independientes. De esta manera se podría mitigar la dependencia de la EPE de la función de propiedad ejercida por el Estado y a las potenciales políticas de corto plazo de la administración de turno, que estén en conflicto con el mandato para el cual fue creada la EPE.

Para el caso de las EPE que están listadas, es recomendable considerar el criterio de capital flotante para la determinación del número de Directores Externos Independientes, de modo que el porcentaje de *free float* se corresponda en la mayor medida posible con el porcentaje de Directores Externos Independientes en el Directorio.



NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 111

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

Respecto de la participación de miembros independientes en la muestra, vale la pena mencionar que en promedio se cuenta con 3 Directores con esa categoría, siendo la mediana y la moda de 2 Directores; adicionalmente debe hacerse mención que 32 Directorios de las 111 EPE de la muestra (el 29%) no cuentan aún con ninguna participación de miembros independientes.

La existencia de miembros independientes en el Directorio es una de las prácticas de gobierno corporativo con mayor visibilidad local e internacional, independiente del origen de los miembros del Directorio (funcionarios nominados directamente por el representante de la propiedad, que cumplan con las condiciones de independencia antes mencionadas o Directores formalmente independientes que han seguido un proceso externo de selección vía firmas especializadas de cazatalentos - *headhunters*). En cualquier caso, 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 EPE, de todos sus accionistas y sus diversos grupos de interés.

En conclusión, al momento de evaluar la composición de los miembros del Directorio de una EPE es importante tener en cuenta tres criterios:

- **La conformación y tamaño de los Directorios** es una definición que en general depende de distintas variables como por ejemplo las disposiciones legales, la complejidad, el tamaño y los desafíos estratégicos aplicables a cada empresa. La estructura de los Directorios de las EPE en la región debería considerar una composición de miembros impar que no sea menor de 5 ni mayor de 11 miembros.

- **Equilibrio entre independencia y participación del Estado.** La composición de los Directorios de las EPE debe mostrar un equilibrio entre la representación del Estado propietario con funcionarios públicos calificados para ejercer como Directores y la inclusión de miembros independientes y externos. Esto sugiere un enfoque desde la supervisión estatal adecuado, el cumplimiento de los objetivos de las empresas, asegurando que las decisiones estratégicas estén alineadas con las políticas públicas y el interés general.
- **Diversidad de perspectivas:** La inclusión de Directores Externos e Independientes en los Directorios de las EPE, promueve una mayor diversidad de perspectivas, que puede enriquecer el proceso de toma de decisiones y fortalecer el gobierno corporativo en las empresas estatales.

2. Participación de mujeres en los Directorios

La presencia de mujeres en los Directorios, más allá de un tema de equidad de género, es importante por el impacto positivo que trae la diversidad de pensamiento, a través del aporte de diferentes perspectivas y experiencias, al momento de la toma de decisiones y la evaluación de riesgos.



24% de mujeres en los Directorios



21% de los Directorios no tienen participación de mujeres

NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 111

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

Aún cuando, en promedio la composición de los Directorios de las EPE incorpora una participación de casi un cuarto de mujeres (24%), y que la mayoría de los Directorios cuentan con la participación, como mínimo de una mujer, vale la pena destacar que 23 de los 111 Directorios de las empresas de la muestra, equivalente a poco más de un quinto (21%), no tienen ninguna mujer entre sus miembros.

Como se señala en Lineamiento No. 9 de los LCLGC en referencia a los perfiles de los Directores, la conformación del Directorio no solo debe ser el resultado de un equilibrio de habilidades y talentos. Es importante que estos cuerpos colegiados estén estructurados bajo criterios de diversidad, equidad e inclusión que enriquezcan el proceso de toma de decisiones con variadas visiones y considerando las expectativas de los diferentes grupos de interés de la empresa. Es de reconocer que la diversidad comprende múltiples dimensiones, además de los elementos profesionales (especialización académica y experiencia profesional), entre las cuales pueden encontrarse factores personales, de edad, experiencia, género, etnia y cultura, nacionalidad o ubicación geográfica. Por lo cual, corresponde a cada compañía determinar la mejor conformación de su máximo órgano de dirección, asegurando de manera razonable que se respeten principios de idoneidad y diversidad.

De igual manera, se debe tener en cuenta que el Directorio también tiene un rol en la promoción de principios de diversidad en las diferentes instancias de gobierno de la EPE. Es así como el Lineamiento No. 23 de ese mismo documento, recomienda que el Directorio apruebe una Política de Diversidad, que sea de carácter público, en la que se incluyan los mecanismos a través de los cuales la EPE implementa criterios asociados con el género, la edad, la etnia, nacionalidad y orígenes culturales, entre otros aspectos, para la conformación de su equipo de Alta Gerencia.

En líneas generales, la representación femenina en los Directorios de las EPE muestra avances significativos, pero aún hay desafíos importantes por superar. En ese sentido, se espera que las EPE que aún no cuentan con mujeres en sus Directorios inicien ese proceso, y las que sí las tienen, continúen con la incorporación de nuevas integrantes, de manera que en el corto plazo representen al menos una tercera parte de los miembros, y que en los próximos años sea superior al 40%.

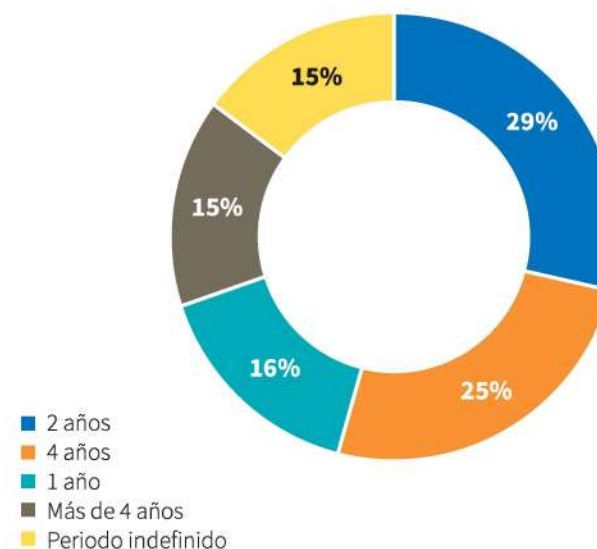
En la búsqueda de una mayor inclusión y equidad de género en los Directorios de las EPE en la región, se podría considerar la definición de políticas públicas o políticas corporativas en las EPE para establecer cuotas que aseguren no sólo un mínimo de representación femenina en los Directorios, sino que además se aseguren que se cumplan con otros requerimientos de diversidad y calificaciones profesionales; así como el desarrollo de programas de liderazgo femenino en estas instancias de dirección y en todos los niveles organizacionales, los cuales deben ser responsabilidad tanto de las EPE como de los hacedores de políticas públicas, entes de propiedad o reguladores.

3. Nominación, elección y reelección

Para lograr una conformación adecuada del Directorio, se debe prestar especial atención al proceso de nominación y elección de Directores, ya que es la clave central para lograr la idoneidad de los Directores.

Tal como se aprecia en el Gráfico 8 la mayoría de los miembros de Directorios se eligen cada 2 años (29%) o cada 4 años (25%). La elección anual o para periodos de más de cuatro años es menos común (16% y 15% respectivamente), mientras

Gráfico 8. Periodo de elección de los Directorios



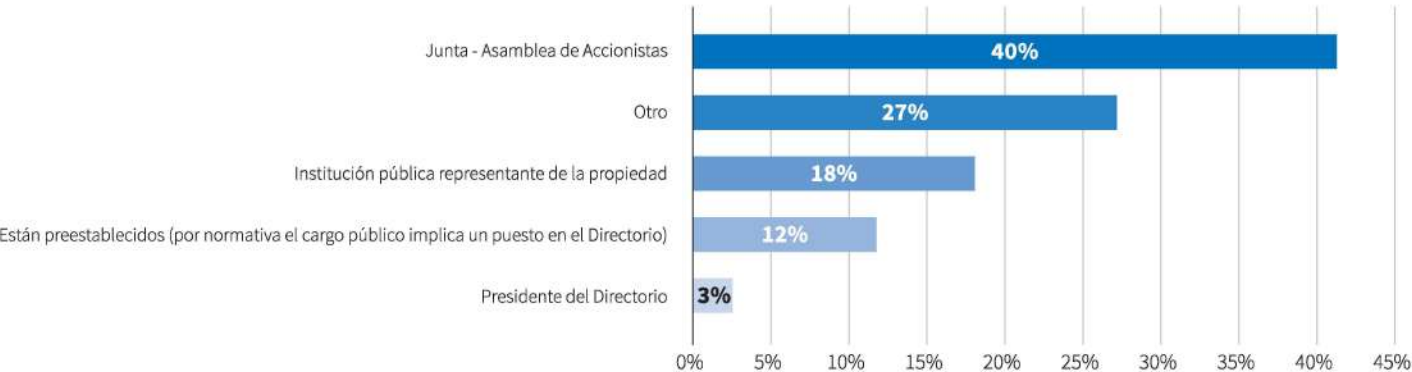
NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 110

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

que un 15% tiene periodos indefinidos, lo que puede implicar una falta de renovación y dinamismo en el Directorio.

Si bien las buenas prácticas de gobierno corporativo no establecen directrices explícitas sobre los periodos de elección de los miembros del Directorio, es importante analizar este aspecto cuando se observan altos niveles de rotación de Directores generados por fluctuaciones en la dinámica político-electoral.

Gráfico 9. Responsable de elegir a los miembros de los Directorios



NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 110

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

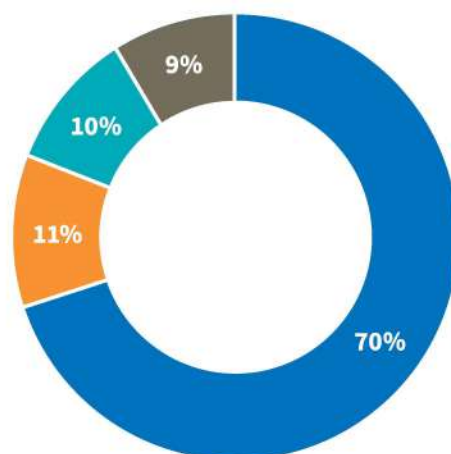
Según se observa en el Gráfico 9, la Junta o Asamblea de Accionistas es el principal órgano de elección de los miembros del Directorio (40%), y ante la falta de éste, debido al modelo de estructura de propiedad, los Directores son elegidos directamente por las instituciones públicas que tienen el control de la propiedad (18%). En este último caso el rango es muy variado, pues puede tratarse de un ministro, un gobernador o un alcalde y en el caso de modelos más sofisticados, el responsable es un ente centralizado de propiedad. En el 12% de los casos se trata de facultades otorgadas por mandatos legales que predeterminan que por el cargo público que ostentan (ministro, gobernador, alcalde, u otro funcionario público) automáticamente tienen

asignado un asiento en el Directorio de la EPE que está adscrita o de la que el ente público que representa tiene la propiedad de la misma.

El Gráfico 10 nos muestra que tanto para el caso de los Directores Independientes como de los Externos, en su mayoría son nominados a través de la decisión tomada por el representante de la propiedad considerando requisitos mínimos (70% y 67% respectivamente). Como dato adicional, para el caso de Directores Independientes, la alternativa de usar una empresa de cazatalentos (*headhunter*) en el proceso de selección, aún es reducida (11%).

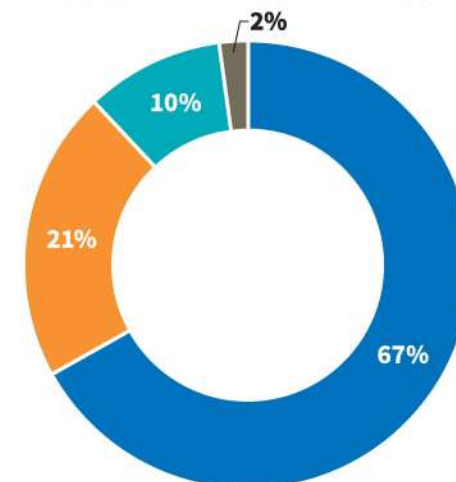
Gráfico 10. Proceso de nominación de Directores Independientes y externos

CÓMO ES EL PROCESO DE NOMINACIÓN DE DIRECTORES INDEPENDIENTES



- Decisión tomada por el representante de la propiedad, considerando requisitos mínimos
- El proceso involucra a una empresa externa de cazatalentos (*headhunters*)
- Decisión tomada por el representante de la propiedad, sin necesidad de contar con requisitos mínimos
- No sabe

CÓMO ES EL PROCESO DE NOMINACIÓN DE DIRECTORES EXTERNOS



- Decisión tomada por el representante de la propiedad, considerando requisitos mínimos
- No sabe
- Decisión tomada por el representante de la propiedad, sin necesidad de contar con requisitos mínimos
- El proceso involucra a una empresa externa de cazatalentos (*headhunters*)

NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 90

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)



95% de los Directorios permiten la reelección



35% de los Directorios tienen procesos de renovación escalonada

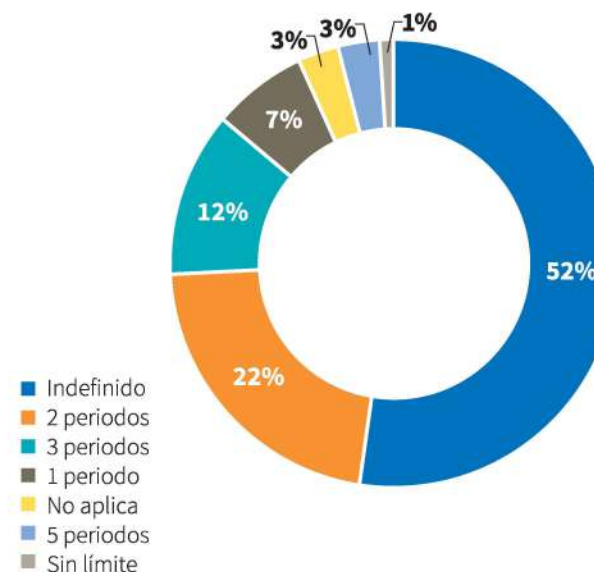
NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 110

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

El 95% los Directorios permiten la reelección y solo el 35% de los Directorios reportan tener una renovación escalonada, lo que indica que la mayoría de las EPE de la muestra no utilizan este procedimiento. Como se hace referencia en el Lineamiento 8 de las EPE, uno de los principales mecanismos para dar continuidad a la labor del Directorio y protegerlo del cambio íntegro de sus miembros, que tiende a darse en cada nuevo ciclo político, es la renovación escalonada de Directores. Adicionalmente, esta herramienta minimiza el riesgo de pérdida de conocimiento en el Directorio y falta de visión de largo plazo en la EPE.

Como se indicaba previamente, dentro de las EPE de la muestra, la reelección está permitida en el 95% de los Directorios y como lo indica el Gráfico 11, en un 52% de los casos, los Directores pueden ser reelegidos indefinidamente. Debe señalarse que esto puede llevar a la perpetuación de ciertos miembros en el Directorio y también a la falta de incorporación de miembros con nuevas perspectivas. Entre tanto, algunos Directorios tienen definidos límites claros para la reelección, siendo los más usuales los de 2 o 3 periodos (22% y 12% respectivamente), lo cual resulta positivo para asegurar la renovación.

Gráfico 11. Periodos consecutivos que se permite la reelección



NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 101

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

Al examinar los períodos de elección de los Directores, es crucial garantizar la continuidad y estabilidad en el Directorio, especialmente para los Directores Independientes. Mantener bajos niveles de rotación en estos casos es menos complejo que para los funcionarios públicos, ya que estos últimos pueden rotar más frecuentemente debido a su salida de la administración pública o a los cambios en los ciclos gubernamentales.

Como se señala en el Lineamiento 38 para las EPE y en el Lineamiento 11 del LCLGC con respecto al proceso de designación de Directores, las EPE debe contar con un procedimiento aprobado por la Asamblea General de Accionistas (o la instancia que ejerce los derechos de propiedad), en el cual se definan las reglas y requisitos para la designación y remoción de los Directores. Este proceso debe considerar lineamientos en materia de postulación, verificación de calidades y elección de quienes aspiren a ser parte de cuerpo colegiado.

Aun cuando la Asamblea General de Accionistas, o el órgano que haga sus veces, tiene la facultad soberana e indelegable para elegir a los Directores, se debe asegurar que las EPE cuenten con mecanismos adecuados para la designación de Directores con las mejores calidades para las necesidades de la propia organización. Por ello, la compañía debe definir un proceso para la elección de los Directores, que considere criterios técnicos, profesionales y de diversidad.

A modo de recomendación respecto a la nominación, forma de elección, y reelección de los miembros de los Directorios de las EPE se podría considerar:

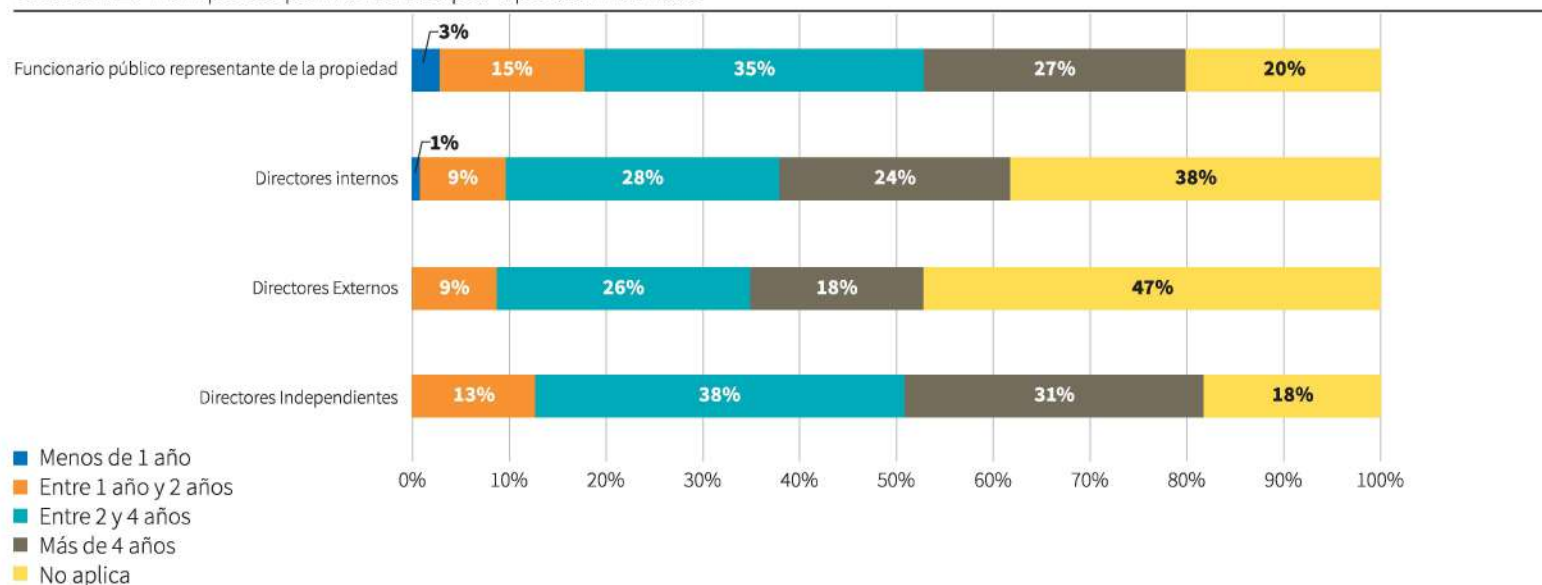
- Estandarizar los periodos de elección, para asegurar la renovación y la inclusión de nuevas perspectivas en el Directorio.
- Evitar periodos indefinidos para evitar la perpetuación de Directores en el cargo y fomentar la renovación y la innovación en la gobernanza, asegurando también la existencia de periodos de permanencia mínimos razonables.

- Considerar el uso de empresas de cazatalentos (*headhunter*) para la selección de Directores Independientes, a fin de profesionalizar dicho proceso de nominación.
- Implementar un sistema de renovación escalonada para mantener la continuidad y el conocimiento institucional, permitiendo al mismo tiempo la entrada de nuevos miembros de manera gradual y organizada.
- Establecer límites claros en el número de periodos consecutivos que un Director puede servir (por ejemplo, 2 o 3 periodos) para fomentar la renovación.
- Desarrollar y comunicar claramente los procesos de nominación de Directores Independientes y Externos para asegurar la transparencia y la equidad.
- Incluir en los procesos de nominación criterios claros de independencia y competencia para validar que los Directores cumplan con los estándares requeridos, así como los perfiles profesionales y experticia necesaria para atender los retos que enfrenta la EPE (más allá de los requisitos profesionales mínimos que regularmente se pueden exigir para ser miembro del Directorio).
- Utilizar los resultados de las evaluaciones de desempeño de los Directores al momento de tomar decisiones sobre reelección y renovación de miembros del Directorio (ver criterio 9).

4. Tiempo de permanencia

Contar con un límite de tiempo en el ejercicio del cargo, estableciendo estrategias de sucesión de Directores permite identificar de manera anticipada y planeada los perfiles requeridos en el Directorio.

Gráfico 12. Tiempo de permanencia por tipo de miembro



NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 111

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

Según se observa en el Gráfico 12, independientemente del tipo de Director, sean estos funcionarios públicos representantes de la propiedad, Directores Internos, Directores Independientes o Directores Externos, tienen predominantemente promedios de permanencia de entre 2 y 4 años, o de más de 4 años.

Tomando como guía el Lineamiento 38 para las EPE y el Lineamiento No. 9 de los LCLGC, la preservación de la memoria empresarial y la continuidad en el proceso de toma de decisiones del Directorio es fundamental para la solidez

del sistema de gobierno corporativo. Sin embargo, es igualmente importante asegurar un proceso ordenado de renovación escalonada a nivel del Directorio, de tal forma que puedan atenderse y abordar con efectividad las necesidades cambiantes del cuerpo colegiado, así como de la propia empresa.

En ese sentido, es fundamental establecer estrategias y políticas de sucesión de Directores. Este mecanismo permite identificar con anticipación 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 como propietario y demás accionistas de las EPE, el tiempo de permanencia de los Directores en el cargo y determinar periodos de renovación razonables.

De igual manera, es crucial que las empresas adelanten procesos periódicos de evaluación de los Directorios de forma que puedan identificarse oportunamente, sus requerimientos en materia de perfiles, visiones, experiencias y habilidades; de modo que contribuya al crecimiento y sostenibilidad de la empresa. Así mismo, los procesos de renovación del Directorio deben permitir un adecuado balance entre Directores de larga permanencia, con aquellos de mediana o corta.

Teniendo en cuenta lo anterior, se recomendaría mantener un balance entre la estabilidad y la renovación de los miembros de los Directorios de las EPE, en la medida que esto facilita la continuidad de la estrategia y visión de largo plazo, además de permitir la incorporación de nuevas ideas y conocimientos a estos cuerpos colegiados, e incluso fomentar la diversidad en términos de experiencia, género y profesiones que puedan enriquecer las discusiones y decisiones.

Por lo anterior, es clave implementar políticas de escalonamiento o rotación de los Directores en las EPE y combinar de manera progresiva con una estrategia de inducción y capacitación (ver criterio 8) que permita transferir conocimiento de Directores salientes y entrantes.

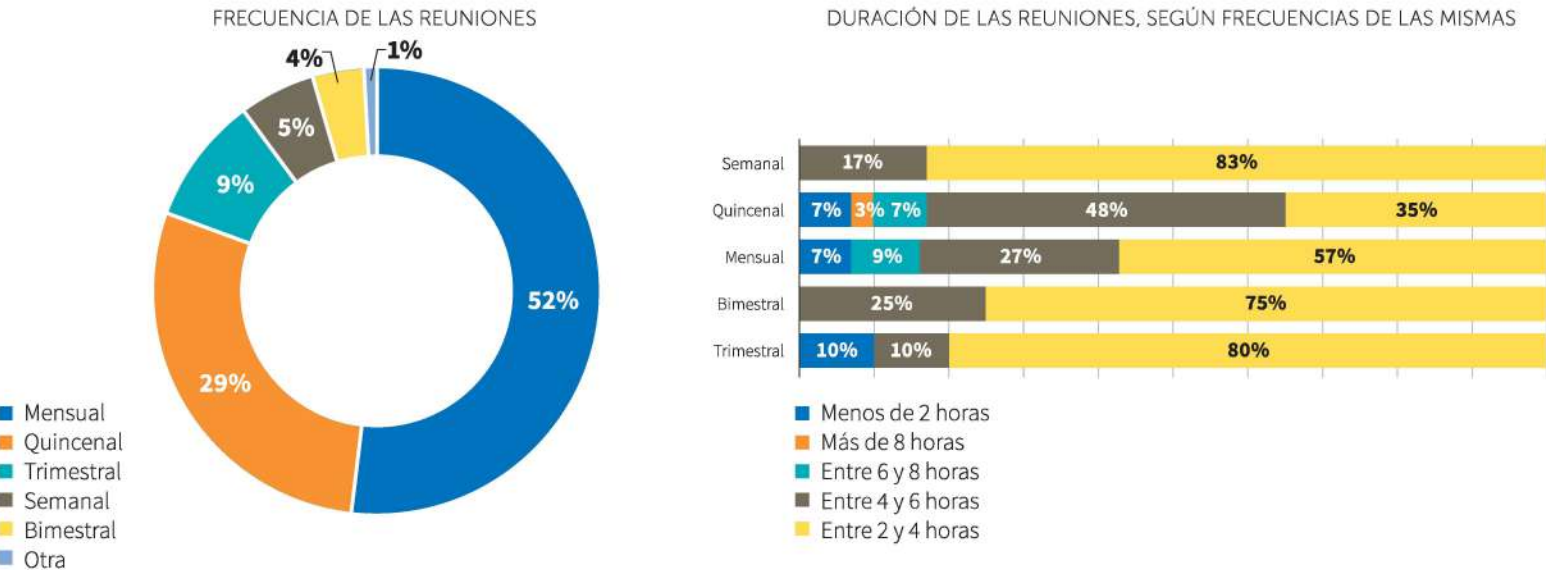
5. Frecuencia y duración de las reuniones

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 la contribución eficaz y el funcionamiento adecuado del Directorio.

Como se aprecia en el Gráfico 13 las reuniones mensuales son las más comunes en los Directorios de las EPE. Se destaca que el 52% de los Directorios se reúnen con una frecuencia mensual y el 29% de manera quincenal. Las menos frecuentes son las sesiones trimestrales (9%), las semanales (5%) y bimestrales (4%).

De los Directorios que tienen reuniones con frecuencias semanales, mensuales, bimestrales y trimestrales, la mayoría (más del 50%) tienen una duración de entre 2 y 4 horas, siendo el siguiente rango más frecuente el de 4 y 6 horas. Mientras que los Directorios que se reúnen de manera

Gráfico 13. Frecuencia y duración de las reuniones de Directorio



NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 108

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

quincenal, en su mayoría tienen sesiones con una duración de entre 4 y 6 horas (48%) y en segundo lugar sesiones de entre 2 y 4 horas (35%). Independientemente de la frecuencia de las sesiones, duraciones de menos de 2 horas, o más de 6 horas son poco frecuentes en la muestra.

Como se menciona en el Lineamiento 46 para las EPE y con más énfasis el Lineamiento 14 de los LCLGC, con referencia a las reuniones del Directorio y su periodicidad, el Reglamento

del Directorio debe fijar la regularidad de las reuniones ordinarias del cuerpo colegiado durante el año. Respecto de cuál es el número de reuniones por año más adecuado, resulta muy difícil recomendar una cifra concreta, ya que depende de múltiples factores tales como la complejidad de los temas, coyuntura de la compañía, presencia regional, estructura del Directorio, y otras variables que deberán ser consideradas en la preparación del plan de trabajo.

Para las empresas listadas y entidades financieras, el número de reuniones más razonable debería estar entre 8 y 12 reuniones por año, mientras que, para las empresas cerradas sin excesiva complejidad, esta cifra podría oscilar entre 6 y 10 reuniones por año. Para todo tipo de compañía es recomendable que entre 1 o 2 reuniones al año tengan un enfoque exclusivamente estratégico, de crecimiento e innovación. En caso de identificarse la necesidad, estas dos sesiones pueden acompañarse de hasta otras 2 reuniones para realizar seguimientos o análisis puntuales de prospectiva y cumplimiento de los planes trazados por la empresa. De igual forma, el Directorio puede reunirse con carácter extraordinario, las veces que sea necesario.

El desarrollo, duración, frecuencia y dinámica de las reuniones de los Directorios son elementos claves para un proceso de toma de decisiones eficiente, acertado y oportuno. En este sentido, de acuerdo con los datos y los estándares aplicables, la duración de entre 2 a 4 horas (en 56% de los Directorios de la muestra) parece ser la más común y adecuada para cubrir los temas esenciales.

Una proporción del 31% de los Directorios tiene reuniones de entre 4 y 6 horas, lo que podría reflejar la complejidad de los temas discutidos o una agenda más cargada, y la duración de más de 8 horas es poco común y podría estar relacionada con sesiones extraordinarias o revisiones anuales detalladas.

Por otro lado, con respecto a las reuniones de Directorio con una frecuencia semanal y quincenal (un total del 35% de la muestra) las que tienen una duración de 4-6 horas corresponden a un promedio de tiempo bastante alto, para la frecuencia con que se llevan a cabo las reuniones. Esto podría estar propiciando la constitución de Directorios

enfocados a la coadministración, es decir, Directorios altamente involucrados en cuestiones operativas y propias del giro ordinario. En algunos casos, la frecuencia de reuniones está marcada por el pago de dietas según número de sesiones, por lo que para evitar este incentivo perverso a aumentar la frecuencia, lo recomendable es desvincular la remuneración por sesión y establecer paquetes mensuales o anuales de compensaciones.

El principal instrumento con el que cuentan los Directorios para planificar y determinar el número y duración de reuniones ordinarias por año, así como los temas que se deberán abordar durante el año es el Plan Anual de Trabajo. En este sentido, las EPE podrían revisar la optimización de la frecuencia y duración de las reuniones a partir de:

- 1. Evaluación de necesidades:** Las EPE podrían evaluar si la frecuencia actual de sus reuniones es la óptima. Por ejemplo, si las reuniones mensuales son suficientes para la toma de decisiones eficiente, o si ciertas empresas pudiesen beneficiarse de reuniones más frecuentes o menos frecuentes, según su dinámica operativa.
- 2. Agendas claras y concisas:** Para las reuniones de los Directorios hace sentido asegurar que las agendas de trabajo sean concretas y aborden los temas claves para maximizar la eficiencia y el enfoque durante las reuniones.
- 3. Tipo de información y formato de la misma:** El tipo de información necesaria en función de la agenda prevista, así como el formato de la misma, juega un papel determinante tanto para el manejo eficiente del tiempo dedicado a cada punto de la agenda como en la calidad del debate realizado.

4. **Manejo del tiempo:** Implementar técnicas de manejo del tiempo y asegurar pausas adecuadas y asignación de tiempos a cada uno de los temas que se abordarán en las sesiones del Directorio, facilita mantener la productividad y el enfoque de los miembros.
5. **Evaluación periódica:** Realizar evaluaciones periódicas respecto de la eficacia de las reuniones puede ayudar a ajustar tanto la frecuencia como la duración, según las necesidades cambiantes de la EPE.
6. **Uso de tecnología:** Implementar tecnologías para la gestión de reuniones y colaboración de equipo puede ayudar a reducir la duración de las reuniones al facilitar la preparación y el seguimiento de los temas tratados por parte de los Directores.
7. **Secretario del Directorio⁵:** Fortalecer el rol y la participación de este cargo/unidad para (i) llevar seguimiento a los temas a tratarse; (ii) asegurar que la información previa a las sesiones llegue con suficiente anticipación a los Directores; (iii) validar que los temas que se vayan a tratar correspondan a las responsabilidades del Directorio y (iv) velar porque el manejo del tiempo para cada tema discutido sea el adecuado; entre otras funciones que debe tener.

Las recomendaciones proporcionadas buscan presentar ideas para optimizar la eficiencia y efectividad de estas reuniones de los Directorios, asegurando que el tiempo invertido se traduzca en decisiones estratégicas y operativas de alta calidad para las EPE.

6. Enfoque de los Directorios

Los Directorios deben enfocarse en temas de direccionamiento estratégico, control y supervisión, incluyendo la supervisión del desempeño del CEO de la organización y su equipo de Alta Gerencia; así como de la efectividad del sistema de control interno y riesgos de la empresa. De igual manera, para que el Directorio pueda ejercer de manera efectiva dichas funciones, es fundamental que tenga la potestad para nombrar y remover al CEO y al Auditor.

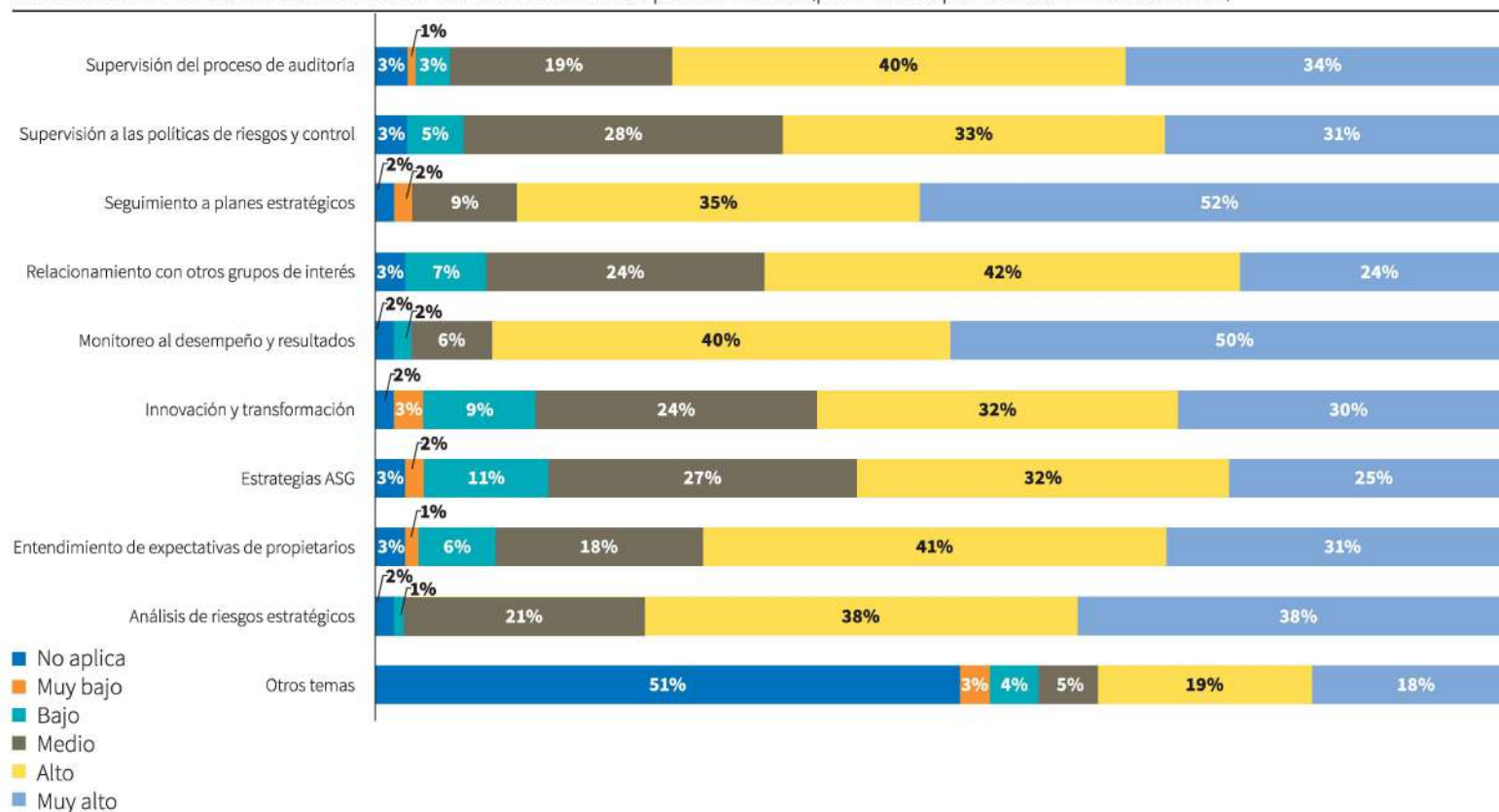
De acuerdo a los datos obtenidos, los temas en los que los Directorios de las EPE tienen un mayor nivel de involucramiento (ver Gráfico 14) son:

- **Seguimiento a Planes Estratégicos**
(52% muy alto y 35% alto)
- **Monitoreo del desempeño y resultados**
(50% muy alto y 40% alto)
- **Análisis de riesgos estratégicos**
(38% muy alto y 38% alto)
- **Supervisión del proceso de auditoría**
(34% muy alto y 40% alto)

Por otra parte, los temas que con mayor frecuencia se reportan con un nivel de involucramiento medio, sugiriéndose como potenciales áreas de mejora en la profundización y nivel de participación por parte del Directorio, son:

5. Para una revisión en profundidad del rol y funciones del Secretario del Directorio se recomienda ver el estudio "Perfil del Secretario Corporativo en América Latina" (CAF 2018). <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1385>

Gráfico 14. Nivel de involucramiento de los Directorios por temática (percibidas por las administraciones)



NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 111

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

- **Supervisión a las políticas de riesgo** (28%)
- **Estrategias ASG** (27%)
- **Innovación y transformación** (24%)
- **Relacionamiento con grupos de interés** (24%)

Teniendo en consideración algunos criterios detallados tanto en el Lineamiento 33 para las EPE como el Lineamiento 13 de los LCLGC, referidos a la función y responsabilidades del Directorio, debe tenerse en cuenta que, en su concepción inicial, se lo consideraba como un órgano casi exclusivamente de control a través del cual, y actuando en nombre de los propietarios, se encargaba de supervisar y controlar el comportamiento de los ejecutivos.

Sumado a esto, muchos Directorios conservan un enfoque casi exclusivamente de la verificación del cumplimiento formal de obligaciones normativas, en lo que se conoce como *conformance*; cabe señalar que en algunos casos esto se debe a cuestiones de cumplimiento normativo, sea por exigencia del representante de la propiedad o por parte del ente regulador. Este enfoque puede llevar al Directorio a la falsa creencia de estar cumpliendo plenamente con sus obligaciones fiduciarias, cuando en realidad puede estar limitando la consecución de la auténtica misión de un Directorio eficaz, que debe estar vinculada con:

- El diseño y construcción de la orientación estratégica de la EPE
- La vigilancia del cumplimiento del propósito empresarial
- El control de la Alta Gerencia
- La supervisión de los principales riesgos y oportunidades de negocio
- La ejecución directa de ciertos actos de gran trascendencia para la EPE
- La definición de lineamientos para un efectivo gobierno de la EPE

Entendiendo que el Directorio es el máximo órgano de dirección de la empresa y le corresponde las funciones antes mencionadas, es importante que los Estatutos y/o el Reglamento del Directorio definan claramente la misión del Directorio y aquellas funciones que son indelegables.

El nivel de involucramiento y enfoque de los Directorios contribuyen en buena medida con la definición y el desarrollo estratégico de las empresas, en línea con las definiciones y expectativas de los representantes de la propiedad. De acuerdo con los resultados de este estudio, se percibiría que los Directorios tienen un enfoque fuerte en la supervisión y el seguimiento de la estrategia y los resultados de las empresas. Y si bien, resulta importante ese enfoque, es conveniente considerar las siguientes recomendaciones respecto del involucramiento y enfoque de los Directorios:

- **Alineación estratégica:** Asegurar una alineación estratégica clara con las expectativas de los propietarios, realizando revisiones periódicas y procurando la sostenibilidad y visión de largo plazo de la EPE.
- **Fomentar la innovación:** Aumentar el enfoque en innovación y transformación tecnológica, proporcionando recursos y apoyo para iniciativas que promuevan la adaptación, gestión del cambio y el crecimiento sostenible de la empresa.
- **Integrar estrategias ASG:** Profundizar el compromiso con las estrategias ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), desarrollando políticas específicas y métricas de desempeño en estas áreas, asegurando un entendimiento claro por parte del Directorio de estos temas, así como el seguimiento a los riesgos ASG.

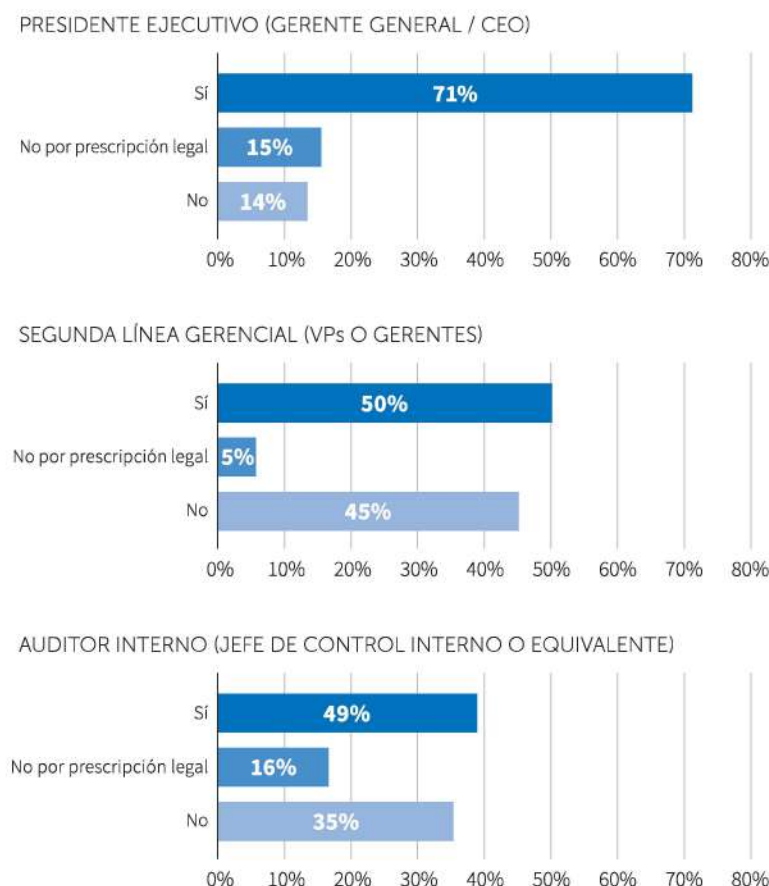
- **Fortalecer la comunicación:** Mejorar la comunicación y el relacionamiento con otros grupos de interés, asegurando que las expectativas y preocupaciones de todos los *stakeholders* sean comprendidas y atendidas adecuadamente.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el Gráfico 15, los Directorios de las EPE son responsables de forma predominante (71% de los casos) del nombramiento y remoción del CEO. Por otro lado, sea porque no está definida como su función o porque existen limitaciones legales que evitan que pueda serlo, en la mitad de los casos los Directorios de las EPE no son responsables del nombramiento y la remoción del equipo de la Alta Gerencia y en particular de sus auditores internos.

Con relación al nombramiento y remoción del CEO, las cifras indican un importante empoderamiento otorgado a los Directorios de las EPE de la región para el cumplimiento de dicha función. Esto permite darle autoridad al Directorio como órgano de enlace entre el representante de la propiedad, y la gestión ordinaria en la figura del CEO, fortaleciendo la estructura de pesos y contrapesos (*check and balances*) entre los tres niveles de Propiedad, Dirección y Gestión, facilitando la alineación de intereses entre los distintos actores, lo cual sin duda debería reforzar la confiabilidad de la empresa y, en definitiva, la generación de valor de largo plazo y la sostenibilidad de la EPE.

Con respecto al nombramiento y remoción del equipo de Alta Gerencia no existe un modelo "ideal", esta responsabilidad puede ser compartida entre el Directorio y CEO; a excepción del Auditor Interno que sí debe ser nombrado y removido por el Directorio.

Gráfico 15. Nombramientos y remociones realizadas por el Directorio



NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 111

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

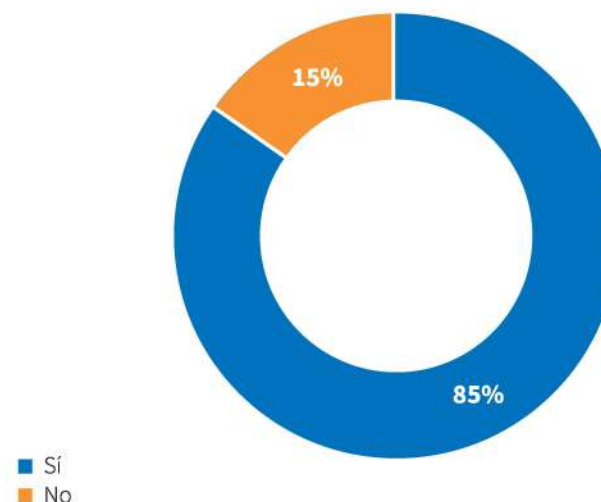
Con relación a este último punto, y como se hace referencia en el Lineamiento 54 de las EPE y el Lineamiento 45 de los LCLGC, la responsabilidad de Directorio en el nombramiento y cese del Auditor Interno radica en la naturaleza misma del cargo y sus funciones. Desde la óptica de gobierno corporativo, 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 la auditoría interna no puede depender funcionalmente, ni rendir cuentas al CEO. En este sentido, corresponde al Directorio, además, supervisar la eficiencia e independencia de las funciones del Auditor Interno.

Como recomendación, en la medida que no haya limitaciones legales, le correspondería al Directorio nombrar, evaluar y destituir tanto al CEO como al Auditor Interno, así como ejercer el rol de supervisión de este cargo, asegurando así la eficiencia e independencia de sus funciones. El no contar con estas facultades limitaría en gran medida las capacidades del Directorio para lograr una independencia técnica de la Alta Gerencia frente al propietario, así como de la auditoría interna frente al CEO.

7. Comités

La constitución de Comités de trabajo especializados, compuestos por Directores cualificados para las áreas específicas de trabajo, tiene la finalidad de apoyar al Directorio en el ejercicio de sus funciones, contribuyendo a un funcionamiento más eficiente del mismo, en tanto que las cuestiones más complejas y técnicas sean tratadas por miembros que tengan las capacidades adecuadas.

Gráfico 16. Porcentaje de Directorios que tienen Comités



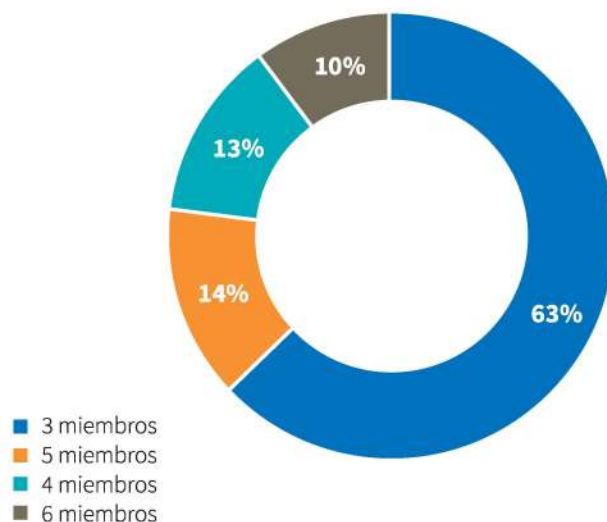
NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 110

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

Como se observa en el Gráfico 16, el 85% de los Directorios que hace parte del estudio han constituido Comités de apoyo y aun cuando no es un porcentaje alto, 15% de los Directorios de la muestra no cuentan con ningún Comité de apoyo. En este último caso, es válido que para Directorios reducidos, no haga sentido contar con estos órganos de apoyo, pues por el número de miembros, no se contaría con la masa crítica para diferenciar un Comité del Directorio en pleno.

Complementando la información previa, y como se observa en el Gráfico 17, entre las empresas que respondieron la encuesta, estas instancias están conformadas predominantemente por 3 miembros (63%).

Gráfico 17. Número de miembros que integran los Comités



NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 93

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

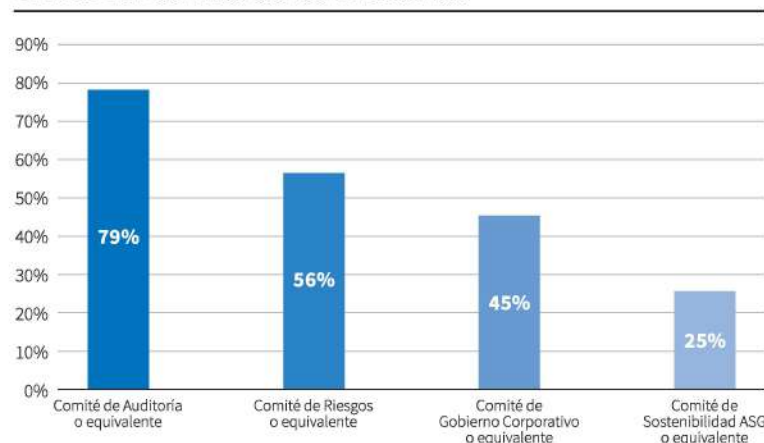
Como se señala, tanto en el Lineamiento 48 de las EPE como en el Lineamiento 12 de los LCLGC, los Directorios tienen un número importante de responsabilidades y un tiempo limitado para su ejercicio. Por lo tanto, es un reto para estos cuerpos colegiados, mantener un enfoque apropiado en los temas materiales de la empresa, y abordarlos con un adecuado nivel de tiempo y profundidad. En ese sentido, en función de las necesidades del Directorio, así como las consideraciones de

la dimensión del Directorio en términos de número de miembros, es que esta instancia de dirección tiene la posibilidad de constituir Comités de apoyo que se especialicen en ciertos aspectos materiales para la empresa, con el propósito de actuar como órganos de estudio y apoyo, con capacidad de presentar propuestas al propio cuerpo colegiado y, eventualmente, ejercer por delegación ciertas funciones.

Con respecto a la composición de los Comités del universo de este estudio, el número que parece más adecuado se sitúa entre tres y cinco miembros, siendo una recomendación al constituir estos comités, asegurarse que el tamaño sea el adecuado. Una participación reducida de Directores implicaría que no puedan cumplir adecuadamente con su función, mientras que una composición con un alto número de miembros del Directorio serían casi una réplica del cuerpo colegiado en su conjunto, perdiendo el sentido de su función.

Adicionalmente es importante asegurarse que a la hora de nominar a los Directores que deban formar parte de un determinado Comité, se valide que cuenten con los conocimientos y experiencia profesional en la materia que corresponda al Comité, especialmente en temas complejos como los que se ven en los Comités de Auditoría y de Riesgos. En caso de que, por limitaciones normativas los miembros del Directorio sean funcionarios públicos con perfiles profesionales muy distintos a los requeridos para su participación en los Comités, lo recomendable es contar con un programa formal de capacitación que atienda estos temas, a fin de reducir la brecha de conocimiento.

Gráfico 18. Comités de los Directorios



NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 94

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

Como lo indica el Gráfico 18, de los Directorios que reportan que tienen Comités (94 de las EPE de la muestra) el 79% cuenta con un Comité de Auditoría o equivalente, el 56% cuentan con un Comité de Riesgos o equivalente, el 45% tienen Comité de Gobierno Corporativo o equivalente y el 25% tienen Comité de Sostenibilidad ASG o equivalente.

Teniendo como referencia el Lineamiento 48 para las EPE y el Lineamiento 27 de los LCLGC, los Comités permanentes más frecuentes son:

- Comité de Auditoría
- Comité de Nombramientos y Retribuciones
- Comité de Gobierno Corporativo

En función de las necesidades y realidad específicas de la empresa, también pueden estructurarse los siguientes Comités, los cuales podrán ser temporales o permanentes:

- Comité de Estrategia
- Comité de Tecnología e Innovación
- Comité de Sostenibilidad
- Comité de Riesgos, separado del Comité de Auditoría en el caso de instituciones financieras u organizaciones complejas que así lo requieran

En el caso que entre los miembros del Directorio no se cuente con las competencias pertinentes para la conformación de estos Comités, una alternativa es contar con expertos externos que participen en los mismos.

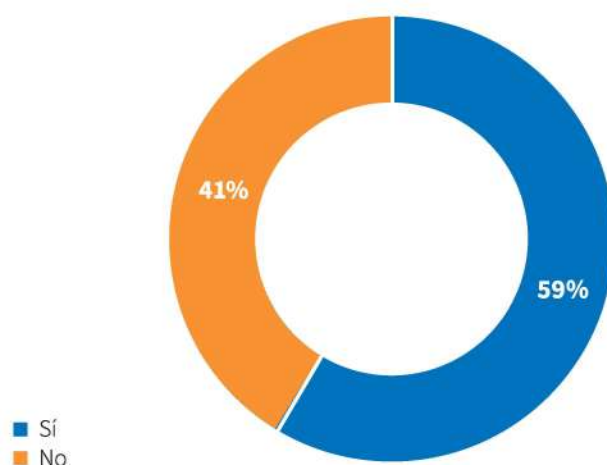
En el estudio, como se esperaba, el Comité de Auditoría es el más común, presente en el 79% de los Directorios, reflejando la importancia de la supervisión y control financiero, el mismo que está conformado mayoritariamente por Directores Externos (66%) lo que puede fortalecer la independencia y objetividad en la supervisión del Directorio.

Con respecto al Comité de Sostenibilidad, como se detalla en el Lineamiento 27 de los LCLGC, para las empresas en general y muy en particular para las EPE (sea por su función como una extensión de los ministerios para la implementación de políticas públicas o por la sensibilidad de los sectores en los que participa), es creciente la expectativa en relación con el rol y el impacto que desempeñan en el entorno en el cual desarrollan sus actividades. Es así como la responsabilidad última en el seguimiento al desempeño del sistema ASG (ambiental social y de gobernanza) y de cambio climático recae en el Directorio. Por lo tanto, las responsabilidades del

Directorio asociadas con aspectos ASG y de cambio climático, pueden ser asignadas a un Comité específicamente creado para el efecto, como lo puede ser un Comité de Sostenibilidad, aunque también pueden atribuirse a otros Comités ya existentes, o ser asumidas por el propio Directorio.

Como se aprecia en el Gráfico 19, no existe consenso sobre la potestad que tienen los Comités como órganos para tomar decisiones, pues en el caso del 59% de Directorios que tienen Comités, estas instancias pueden tomar decisiones, lo que permite una gestión más dinámica de los Directorios, mientras que en el 41% restante sus funciones son únicamente de análisis y consultivas.

Gráfico 19. Comités que pueden tomar decisiones



NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 91

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

Teniendo en consideración el Lineamiento 12 de los LCLGC, en aras de asegurar la efectividad del apoyo de los Comités, debe existir claridad sobre qué se espera de estas instancias. De igual forma, es importante que el Directorio y los Comités adopten un modelo de interacción que optimice la labor de estas instancias, de manera que el Presidente del Comité sea el responsable de dar al Directorio los informes y reportes acerca del trabajo de esta instancia. Un adecuado modelo de interacción entre los Comités y el Directorio es fundamental para asegurar que no se repitan las conversaciones de los Comités en las sesiones del máximo órgano de dirección, pues en tal caso, los Comités pierden su sentido y propósito, y se termina afectando a la dinámica y efectividad de la actuación del Directorio.

Sobre la base de la información agregada reportada por las EPE participantes del estudio, tres recomendaciones para el fortalecimiento de los Comités de los Directorios serían las siguientes:

- **Ampliar la implementación de Comités de Sostenibilidad.** Dada la creciente importancia de los factores ASG, y por la complejidad de muchas de las EPE de la región, se podría considerar que más Directorios establezcan Comités de Sostenibilidad ASG.
- **Capacitación continua.** Resulta importante proporcionar formación continua a los miembros de los Comités para asegurar que estén al día con las mejores prácticas y las últimas normativas en sus áreas de responsabilidad para contribuir de manera más efectiva.
- **Evaluaciones.** Realizar evaluaciones periódicas del desempeño y operatividad de los Comités que permitan identificar oportunidades de mejora en materia de composición y funcionamiento.

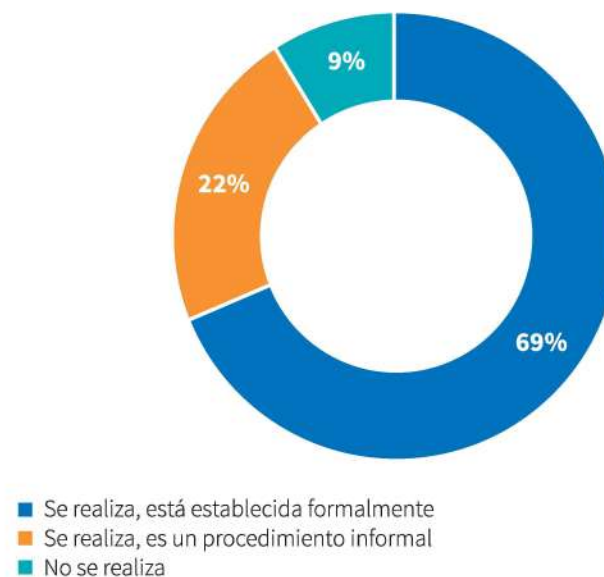
8. Inducción y capacitación

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.

El 91% de los Directorios que hicieron parte de este estudio realizan algún tipo de proceso de inducción. En el 69% de los casos, esta práctica está formalmente establecida, mientras que en el 22% restante, aun cuando se realiza, se trata de un procedimiento informal que en cualquier momento, con la llegada de una nueva administración, podría fácilmente anularse (ver Gráfico 20).

Según el detalle del Gráfico 21, el 86% de los Directorios que realizan procesos de inducción reportan que incluyen información general de la empresa, el 81% aborda temas de funcionamiento de esta instancia, mientras que un 80% señala que en sus procesos de inducción da a conocer sus documentos corporativos y el 64% incluye temas de perspectivas y crecimiento del sector en el que se encuentra la empresa.

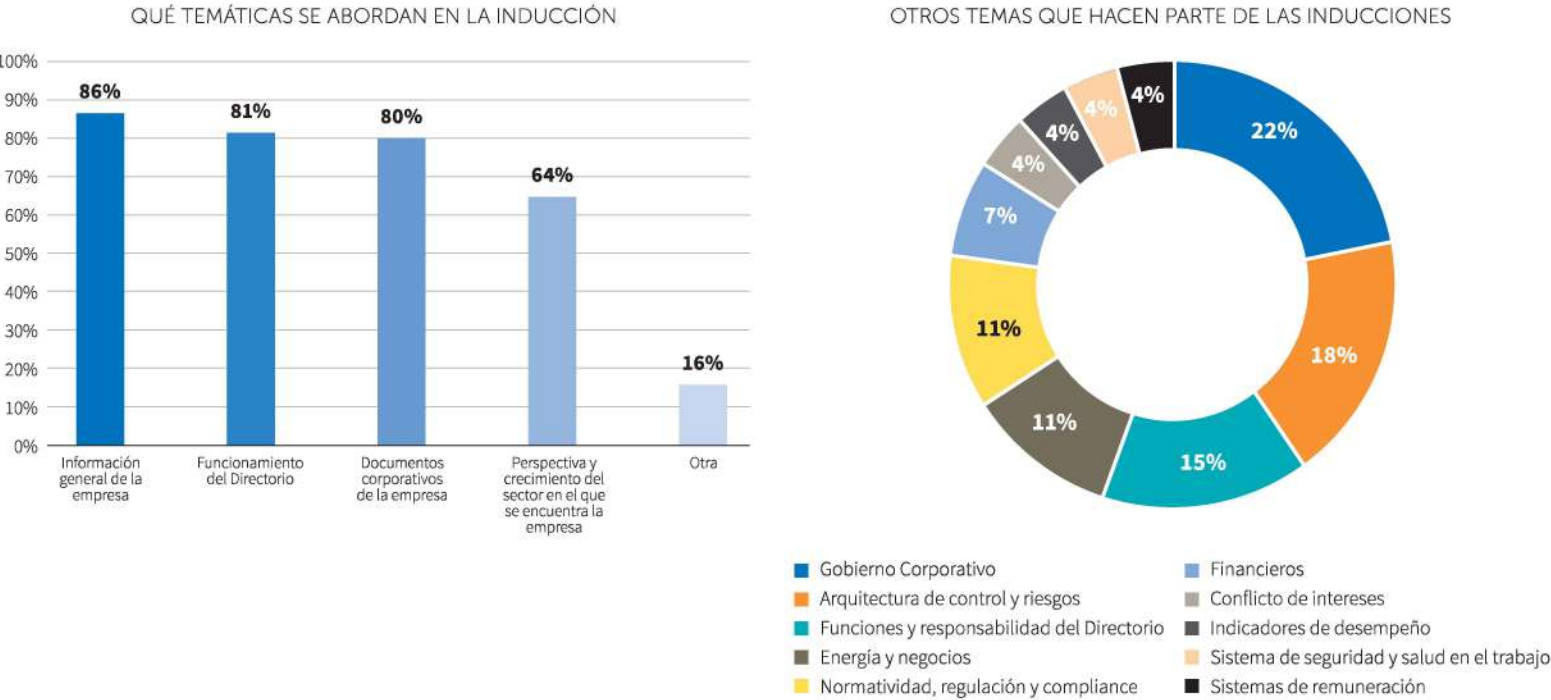
Gráfico 20. Directorios que realizan inducción



NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 111

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

Gráfico 21. Temas de las inducciones



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

Respecto de otros temas que hacen parte de las inducciones en algunos Directorios, los temas de gobierno corporativo, arquitectura de control y riesgos, así como funciones y responsabilidades del Directorio, son los más comunes.

En líneas generales, los programas de inducción deben incluir, como mínimo, información sobre la normativa y la situación actual de la empresa⁶, su complejidad, y los temas esenciales de la organización, así como sus responsabilidades como Directores, dinámica de las sesiones, Plan Anual de Trabajo del Directorio; de modo que los Directores inicien sus tareas bien informados y tengan una visión global de la empresa y sus oportunidades de crecimiento.

Como se hace referencia en el Lineamiento 42 para las EPE y el Lineamiento 14 de los LCLGC la inducción es considerada como un derecho para los Directores que debe verse reflejado en el Reglamento del Directorio. El propósito es que los nuevos integrantes puedan tener una visión informada sobre la realidad de la empresa, su complejidad, y las materias claves de la misma, de forma que puedan contar con una visión lo más profunda posible sobre la empresa en el menor tiempo posible y puedan nivelar su conocimiento respecto de los otros Directores en ejercicio; de esta manera podrán estar en condiciones de ejercer sus funciones de la mejor manera posible.

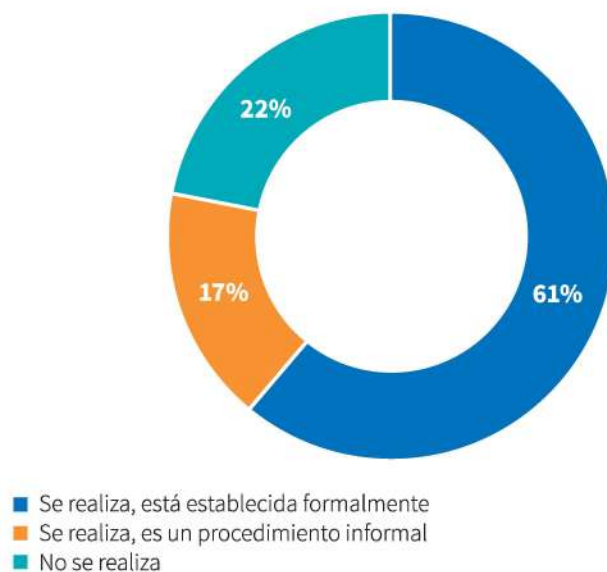
El proceso de inducción debe considerar las necesidades particulares de los nuevos miembros del Directorio. Un miembro con menor experiencia en la industria, por ejemplo, podría necesitar información adicional respecto a este punto y otros documentos corporativos, como material de referencia. La sesión de inducción debe identificar estas áreas de desarrollo y definir un plan a la medida para satisfacerlas mediante estrategias de formación.

La metodología y el alcance del proceso de inducción pueden ajustarse según la complejidad de la empresa, y podrían necesitar un programa más detallado que incluya: reuniones formales, cursos o actividades de desarrollo, encuentros con el personal ejecutivo y otros Directores, un programa de visitas a las instalaciones, y una mayor cantidad de material de lectura.

Las condiciones, reglas, contenidos y responsables de la inducción para los Directores deben estar recogidas y formalizadas en los documentos y políticas de la empresa, de tal forma que sea una práctica de aplicación sistemática en la compañía. De igual forma, es importante tener identificado quien es la persona o función responsable de llevar a cabo o coordinar esta labor, siendo el Secretario del Directorio un candidato ideal para cumplir la tarea.

6. Marco normativo de la EPE, la política de propiedad del accionista, los órganos que representan al Estado, los objetivos específicos definidos para la EPE, situación financiera, el plan estratégico, organización, principales políticas vigentes, entre otros temas.

Gráfico 22. Directorios que realizan capacitaciones



NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 107

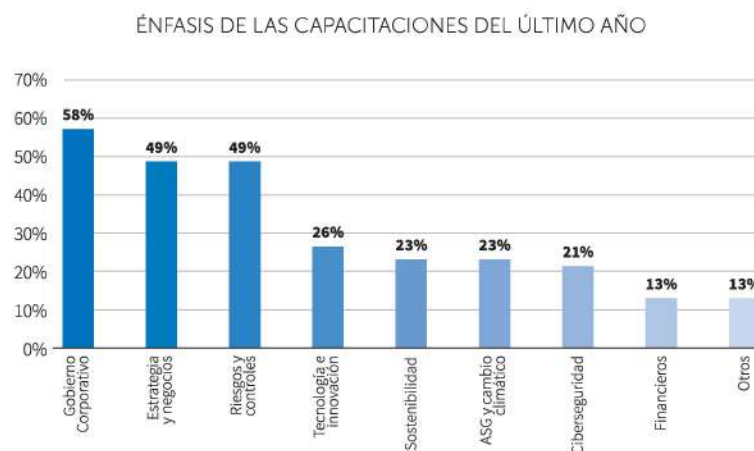
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

En cuanto a los procesos de capacitación, el 78% de los Directorios que respondieron la encuesta reportan que reciben capacitaciones; 61% señalan que estos procesos son una práctica formalmente establecida, mientras que en el 17% de los casos, es una práctica informal (ver Gráfico 22). Como se señalará en el caso de las inducciones, el que se realicen de manera informal implica que en cualquier momento, con la llegada de una nueva administración, podría fácilmente anularse esta buena práctica.

Del Gráfico 23 se aprecia que los temas que se reportan de manera más recurrente en las capacitaciones son: gobierno corporativo, recibido por el 58% de los Directorios; estrategia y negocios, así como riesgos y controles, ambos temas llevados por el 49% de los Directorios que respondieron la pregunta del estudio. Dentro de los otros temas que hacen parte de las capacitaciones realizadas a los Directorios de las EPE están: normatividad, regulación y *compliance*, abordado en el 49% de los casos; y salud, seguridad y sistemas de remuneración con 17% cada uno.

Tal como se detalla en el Gráfico 24, en su mayoría, las capacitaciones tienen una frecuencia anual (en el 40% de los Directorios) o al inicio de las funciones (en el 21% de los Directorios) y en tercer lugar (11%) sin una periodicidad definida y más bien de acuerdo con la demanda de los Directores.

Gráfico 23. Énfasis de las capacitaciones del último año y otras temáticas que hacen parte de las capacitaciones



NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 93

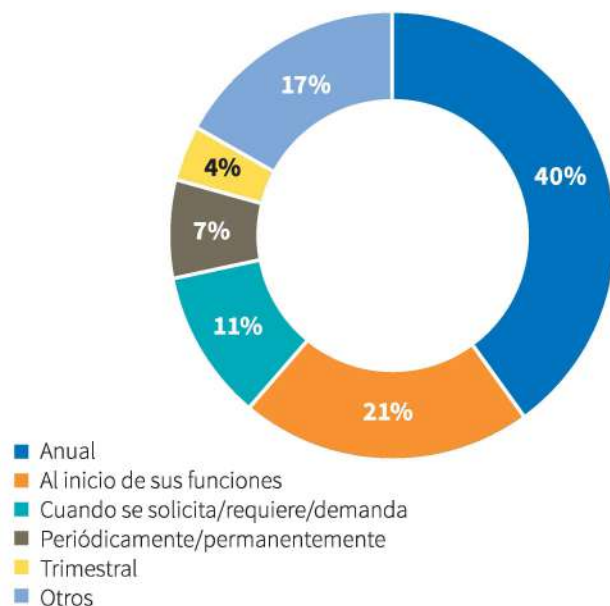
OTROS TEMAS QUE HACEN PARTE DE LAS INDUCCIONES



NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 21

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

Gráfico 24. Periodicidad de las capacitaciones



NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 76

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

Tomando como referencia el Lineamiento 14 de los LCLGC, se recomienda que las EPE cuenten con reglas formalizadas acerca del marco dentro del cual los Directores pueden ejercer su derecho a contar con capacitaciones y entrenamientos que les permitan adquirir el conocimiento necesario para fortalecer el proceso de toma de decisiones directivas.

La importancia de otorgar a los Directorios procesos de capacitación periódicos 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.

Analizando la información de la muestra, la mayoría de las EPE realizan un proceso de inducción para los miembros del Directorio (91%) así como capacitaciones (78%). Estas prácticas son cruciales para asegurar que los Directores comprendan plenamente sus roles desde el inicio, así como para mejorar sus competencias y capacidades, de manera que estén en mejores condiciones para cumplir con sus responsabilidades. Para fortalecer la práctica de inducción y capacitación, las EPE podrían considerar:

- Formalizar el proceso de inducción de los Directores y adicionalmente asegurar que se abordan todas las temáticas relevantes, incluyendo planes estratégicos, gobierno corporativo, arquitectura de control, riesgos y *compliance*, además de los retos y avances específicos del sector y en materia de sostenibilidad.
- Realizar ejercicios de evaluación y retroalimentación del proceso de inducción, permitiendo ajustes y mejoras continuas basadas en las experiencias de los nuevos Directores.
- Promover la capacitación continua. Además de la inducción inicial, establecer oportunidades y programas de capacitación para los miembros del Directorio sobre nuevas regulaciones, tendencias del sector, y mejores prácticas de gobierno y en general, de los temas que los Directores consideren pueden aportar y fortalecer los procesos de decisión.

- Incluir en la estructuración de programas anuales de capacitación, no solo criterios de actualización de conocimiento por parte de los Directores, sino considerar también temas que permitan la alineación de visiones de los Directores en torno a la estrategia y el propósito empresarial de la organización.
- Desarrollar programas de mentoría y acompañamiento en donde los nuevos miembros puedan aprender de los más experimentados, facilitando una transición más organizada y efectiva, reduciendo así la curva de aprendizaje por parte de los nuevos miembros.
- Identificar a la persona o función responsable de realizar estas labores, siendo el Secretario del Directorio un candidato recomendable para llevarlas a cabo.

9. Evaluación de los Directorios

La evaluación del Directorio es una herramienta de gran utilidad, ya que permite al Directorio y a sus miembros, de manera individual, medir su eficacia, detectar las debilidades en su funcionamiento, recibir retroalimentación sobre el ejercicio de sus responsabilidades y la gestión realizada durante un periodo de tiempo determinado, y a través del uso adecuado de esta información implementar mejoras y así fortalecer su labor.

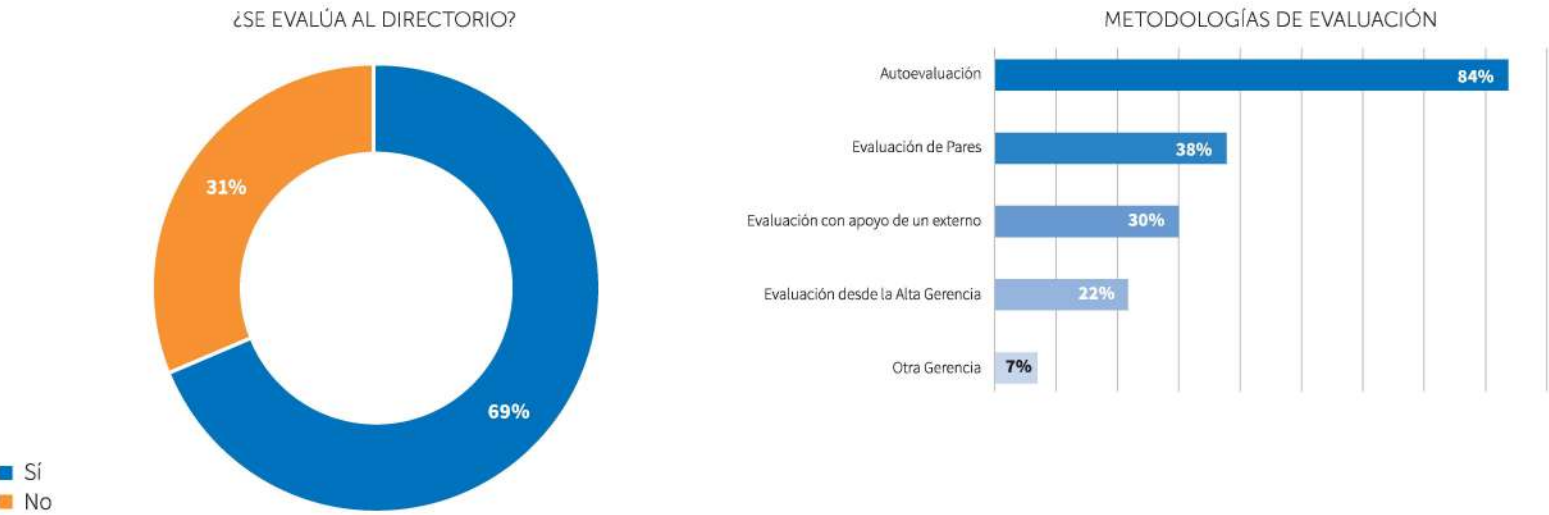
Como se aprecia en el Gráfico 25, el 69% de los Directorios señalan que realizan algún tipo de evaluación, lo que indica un compromiso significativo con la mejora continua y la rendición de cuentas de estas instancias. En ese sentido, también resalta que un 31% de las empresas que respondieron el cuestionario no incluyen este ejercicio, tan necesario para el fortalecimiento de la efectividad del Directorio.

La metodología más utilizada corresponde a la autoevaluación (84%), seguida de la evaluación de pares (38%) y muy de cerca por la evaluación con apoyo de un externo (30%) y la evaluación desde la Alta Gerencia (22%). Cabe señalar que es posible que más de una de estas metodologías sea usada por la misma institución, de manera conjunta y complementaria o en distintos periodos del tiempo.

Considerando las recomendaciones del Lineamiento 49 para las EPE y el Lineamiento 19 del LCLGC, el Directorio debería realizar anualmente una evaluación de su desempeño, que incorpore diferentes metodologías y que prevea un sistema de seguimientos periódicos de sus resultados.

Desde la perspectiva del Estado como propietario, la evaluación del Directorio ofrece una visión estructurada sobre su composición y funcionamiento. En términos generales, llevar a cabo un proceso efectivo de evaluación del Directorio tiene por resultado:

Gráfico 25. Directorios que se evalúan y metodología de evaluación⁷



7. La pregunta permitía marcar más de una opción.

NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 110

NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 64

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

- i. Aumentar la conciencia de los miembros sobre su rol como Directores.
- ii. Oportunidad de identificar y debatir áreas de mejora como cuerpo colegiado.
- iii. Optimizar el tiempo y la eficiencia de las reuniones mediante ajustes en los temas y prioridades de las agendas del Directorio.
- iv. Estimular la reflexión sobre la interacción entre el Directorio y la Alta Gerencia.
- v. Orientar la atención de los miembros a la protección de los intereses de la empresa y la gestión de conflictos de interés.
- vi. Mejorar la contribución de valor del Directorio a través de decisiones más efectivas.

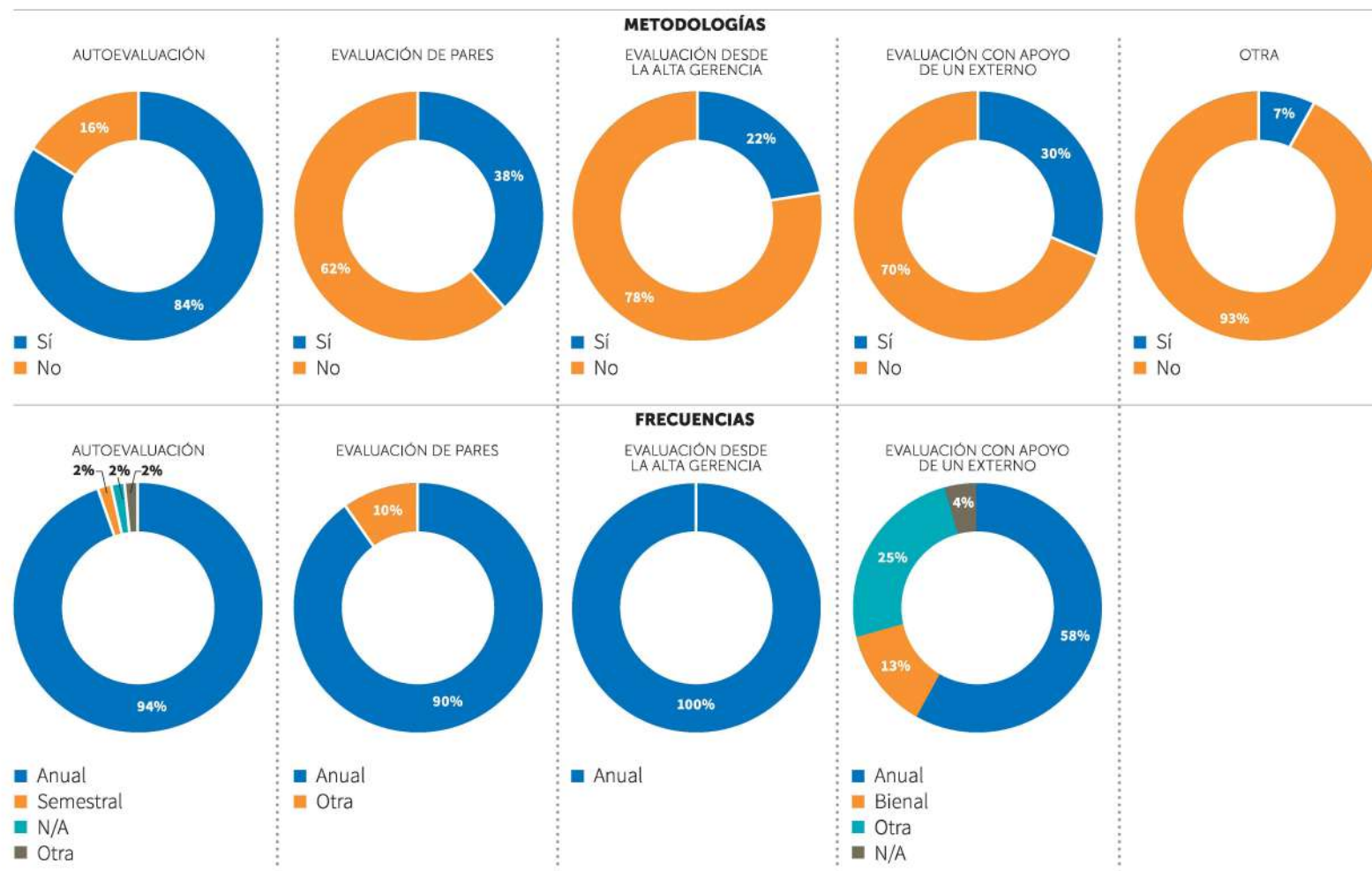
Como parte del proceso de evaluación y a partir de los resultados obtenidos, corresponde al Directorio definir un plan de fortalecimiento de su gestión. El Plan tiene como propósito establecer acciones concretas que permitan al Directorio fortalecer las áreas sobre las cuales se hayan identificado oportunidades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

- Modificaciones a su organización, composición y/o funcionamiento que se considere pertinente.
- Cambios o mejoras en prácticas relativas a la dinámica del Directorio.
- Procesos de inducción o capacitación que resulten necesarios para incrementar el conocimiento de los Directores sobre materias de especial trascendencia para la EPE.
- Adecuado relacionamiento con la Alta Gerencia para fortalecer la dinámica de las interacciones.

Los resultados de la evaluación del Directorio también deberían impactar otras esferas de análisis del órgano de dirección, como la remuneración del Directorio y el proceso de elección de sus miembros.

Teniendo como base los 77 Directorios que respondieron que llevan a cabo procesos de evaluación (69% de la muestra), se analizaron las diversas metodologías aplicadas y la frecuencia con que son usadas (Gráfico 26).

Gráfico 26. Metodologías de las evaluaciones y frecuencia con que se realiza



NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 77

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

- **Autoevaluación**, es la metodología más utilizada, pues 84% de Directorios que aplican algún tipo de evaluación, señalan que la usan, lo que sugiere que los Directorios prefieren un enfoque interno para la evaluación de su desempeño. Esta metodología en un 94% de quienes la aplican, es llevada a cabo con una frecuencia anual.
- **Evaluación de pares (38%) y desde la alta gerencia (22%)** son también metodologías utilizadas, pero claramente menos difundidas que la autoevaluación, lo que indica áreas potenciales de mejora en términos de diversidad de enfoques evaluativos. Estas metodologías, en la gran mayoría de los casos también se llevan a cabo con una frecuencia anual.
- **Evaluación con apoyo de un externo** es aplicada entre el 30% de los Directorios que llevan a cabo evaluaciones, siendo una herramienta muy importante para obtener una perspectiva objetiva y mejorar la credibilidad del proceso de evaluación. En cuanto a la frecuencia con que se utiliza, el 58% de los Directorios que la realizan la aplican con una frecuencia anual, el 13% con una frecuencia bienal y el 25% con una frecuencia diferente a estas.

En general, independientemente de la metodología aplicada, la frecuencia con la que se llevan a cabo las evaluaciones es anual, lo que es positivo para mantener un seguimiento regular del desempeño e implementar acciones de mejora necesarias de manera oportuna.

Una vez entendida la importancia de llevar a cabo procesos de evaluación al Directorio, lo primero que debe definirse es qué resulta más conveniente: La evaluación del Directorio como órgano o la de sus miembros individualmente considerados.

Como se detalla en el Lineamiento 49 para las EPE y el Lineamiento 19 de los LCLGC, la evaluación del Directorio como órgano colegiado es el método menos problemático, pero sus resultados, a pesar de arrojar luz sobre las principales debilidades de funcionamiento del Directorio, no necesariamente revelan las áreas críticas de mejora. Por el contrario, la evaluación individual de los Directores proporciona la mayor información, pero cuenta entre sus inconvenientes que en ocasiones es un proceso que genera roces internos.

Como se indicó anteriormente, existen diferentes metodologías para la evaluación del Directorio:

- Está el ejercicio de autoevaluación colegiada, mediante el cual se hace seguimiento y revisa el desempeño colectivo del Directorio, se evalúa la composición del Directorio, analizando el conjunto de perfiles representados en relación a las necesidades en cada momento; el foco en las funciones atribuidas; su dinámica de actuación (desarrollo de las sesiones, frecuencia y duración, tratamiento y manejo del orden del día, ordenación y profundidad de los debates); el sentido y aporte de valor de los Comités constituidos (cuando existan); la calidad de la información recibida; y en definitiva, la eficacia de su actuación como órgano colegiado.

- Adicionalmente, se puede adelantar un ejercicio de evaluación desde la administración, en el que el equipo de Alta Gerencia da su visión del desempeño del Directorio y una retroalimentación sobre los elementos en donde espera que el cuerpo colegiado optimice su contribución y acompañamiento. Resulta muy conveniente evaluar la relación del Directorio con la Alta Gerencia, dado que de esta relación depende de forma significativa el grado de comprensión del negocio por parte del Directorio.
- Finalmente, puede usarse una evaluación individual (de pares), en la que los miembros del Directorio retroalimentan de manera individual a los otros miembros del cuerpo colegiado, sobre su participación y contribución. Los resultados de la evaluación individual de los Directores, puede ser un insumo para decisiones asociadas con la remuneración efectiva, así como posibilidades de reelección.

Es importante indicar que no se trata tanto de determinar cuál es la mejor opción, sino de aprender a identificar el momento en que se encuentra la EPE, el Directorio, la cultura desarrollada con este tipo de evaluaciones, para a partir de ahí decidir qué opción se ajusta mejor, generando el auto compromiso que a medida que evoluciona el nivel de madurez del Directorio se sofisticará el modelo de evaluación.

A modo de recomendaciones se propone:

- **Evaluación como prioridad de los Directorios.** Se recomienda que los Directorios que no realizan un proceso de evaluación lo implementen. Esto para

asegurar acciones de mejoramiento continuo en su desempeño, que a su vez se vean reflejadas en procesos de toma de decisiones más efectivos y oportunos; así como en mayor transparencia y rendición de cuentas por parte de los Directores. De igual manera se deben incluir a los Comités de Directorio dentro de estos procesos de evaluación.

- **Promover evaluaciones de pares y desde la Alta Gerencia.** Estas metodologías pueden complementar de manera amplia la autoevaluación y proporcionar una visión más holística del desempeño del Directorio y de sus miembros individualmente considerados.
- **Mantener la frecuencia anual y plantear un ciclo de evaluaciones.** Continuar con las evaluaciones internas anuales, para garantizar que se realicen revisiones regulares y se tomen acciones de mejora de manera oportuna.
- **Incluir evaluaciones externas:** Complementar las evaluaciones internas con el uso de evaluaciones con apoyo externo puede proporcionar una visión imparcial, objetiva y ayudar a identificar áreas de mejora que podrían no ser evidentes a través de la autoevaluación. Estas evaluaciones pueden tener una frecuencia de 2 a 3 años.
- **Alternar metodologías:** Considerar la utilidad de desarrollar un ciclo de evaluaciones de manera alternada y complementaria para ofrecer una evaluación más profunda y a largo plazo de ciertos aspectos estratégicos del desempeño de los Directorios. De tal forma que se evalúe el Directorio aplicando las diferentes metodologías y con la visión de los diferentes actores (Directores, Alta Gerencia, externos).

10. Remuneración

Es responsabilidad del Estado como propietario activo establecer los sistemas de remuneración de los Directorios de las empresas que se encuentran bajo su ámbito.



81% de los Directorios reciben remuneración

NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 109

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

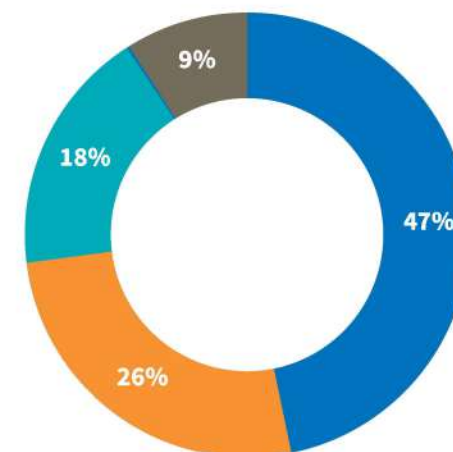
De los Directorios que hacen parte de la muestra, el 81% reciben algún tipo de remuneración por el ejercicio de su cargo.

Teniendo en consideración el Gráfico 27, de los 88 Directorios de la muestra que son remunerados, el tipo más utilizado corresponde a honorarios por asistencia a las reuniones (47%); luego los honorarios fijos mensuales o anuales, independiente del número de reuniones (26%); y sólo el 9% de los Directorios reciben honorarios variables por resultados.

Teniendo como referencia el Lineamiento 42 para las EPE y el Lineamiento 17 de los LCLGC, debe tenerse en cuenta que la remuneración de los miembros del Directorio constituye uno de los principales derechos de los Directores, y supone uno de los temas más controvertidos en gobierno corporativo, en particular en las EPE, dado que:

- Existe una sensibilidad especial en todo lo que rodea a las EPE y particularmente en su rentabilidad social y económica.

Gráfico 27. Tipos de remuneración que reciben los Directorios



- Honorarios por asistencia a reunión
- Pago fijo mensual o anual, independiente del # de reuniones
- Otra
- Honorarios variables por resultados

NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 88

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

- Con carácter general, se considera la pertenencia al Directorio, un reconocimiento personal antes que una obligación que demanda dedicación y genera responsabilidades legales. En esa medida, no es una visión general que la remuneración debe ser producto de una política retributiva que permita atraer a buenos profesionales.

- En ocasiones, determinados cargos públicos llevan asociada la pertenencia al Directorio de ciertas EPE, lo que implica no considerar la retribución como un elemento de atracción de profesionales al Directorio.

Sin embargo, teniendo en cuenta las responsabilidades que se les exige a los Directores, las EPE deben asegurar una remuneración adecuada para los miembros del Directorio aprobada por la Asamblea, o en su defecto, el órgano de propiedad, y congruente con los resultados de la EPE y con las características de la industria. En ese sentido las EPE deben formalizar un modelo público de remuneración del Directorio, aprobado por la Asamblea General de Accionistas o el representante de la propiedad (vía una Política de Remuneración del Directorio), que considere las condiciones de mercado, las necesidades de tiempo requeridas para ejercer el cargo y el nivel de responsabilidades de los Directores.

El modelo de incentivos de un Directorio se apoya de manera relevante en la definición del sistema de remuneración que fije la empresa para sus Directores. Las crecientes responsabilidades que tienen los miembros del Directorio y las expectativas que se tienen sobre su contribución a la generación de valor para la empresa, deben estar correlacionadas con el monto de la compensación que se les reconozca.

Por esta razón la empresa debe formalizar en una política de remuneración para el Directorio, las condiciones y modalidades de compensación a sus Directores. Los lineamientos de la política deben estar basados en el principio que la remuneración de los Directores debe estar acorde con las responsabilidades que asuman, así como con el tiempo

que se requiere para el ejercicio de sus responsabilidades. De tal forma que la empresa tenga los mecanismos para atraer el mejor talento para su máximo órgano de dirección.

Un desafío muy propio de las EPE corresponde a la situación de aquellos funcionarios públicos que por disposición legal les corresponde un asiento en alguna EPE; para este caso particular es importante generar la conciencia que, en los casos que sean remunerados⁸, la retribución que reciben por su participación en el Directorio corresponde a la contribución por su rol como Director y no un complemento a la remuneración que recibe como funcionario público.

Cabe señalar que la remuneración del Directorio puede comprender componentes fijos, tales como un *retainer fee*, o una compensación por asistencia a las sesiones de Directorio o Comités; o puede incorporar componentes variables sujetos a los resultados de largo plazo y desempeño de la empresa.



61% de los Directorios remunera a sus Comités



43% de los Directorios ofrece una remuneración mayor a los presidentes del Directorio



82% de los Directorios reconoce póliza de responsabilidad civil

NÚMERO DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON: 88

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de efectividad y estructura de los Directorios de las EPE en América Latina y el Caribe (2023)

8. En algunos países, la normativa local prohíbe que un funcionario público reciba una remuneración adicional como miembro del Directorio de una EPE.

La remuneración del Directorio no solo debe abordar 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 la dedicación real y responsabilidad efectiva de cada Director, lo que implica que:

- Se remunere a los Directores que integran y participan en los Comités, como un reconocimiento al tiempo 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. La mayoría de las EPE que hacen parte del presente estudio (61%) remuneran a los miembros de los Comités, quedando un 39% que no lo hace.
- 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. Esta no es una práctica tan difundida entre las EPE de la muestra, pues menos de la mitad (43%) lo hacen.
- Se incluyan las obligaciones contraídas por la empresa en materia de pago de primas de seguro por responsabilidad civil contratadas a favor de los Directores. Una importante mayoría de las EPE que hacen parte del presente estudio (82%) cuentan con este beneficio para sus Directores.

Teniendo siempre en cuenta las complejidades que como instituciones del Estado presentan en cuanto a limitaciones presupuestales y de normatividad propias, como recomendación se plantea que las EPE deben procurar establecer un esquema de remuneración e incentivos que resulten competitivos, adecuados y equitativos para los miembros de los Directorios y sus Comités, de manera que se facilite la atracción y retención de personas de las más altas calidades personales y profesionales para los procesos de direccionamiento y toma de decisiones.

En este sentido, las EPE podrían considerar una combinación de honorarios fijos por asistencia y variables en función del desempeño de los Directores y de la empresa, llevando así a fomentar niveles más altos de participación y compromiso. Así mismo, la implementación de mecanismos como la póliza de responsabilidad civil, además de constituirse como un incentivo o beneficio, puede contribuir a que los Directores puedan ejercer sus funciones con mayor tranquilidad.

Aunque las EPE consideren que sus modelos de remuneración son competitivos, es recomendable que se realicen estudios de mercado tipo *benchmark* para validar que la remuneración de los Directores esta alineada con las mejores prácticas del sector y sea lo suficientemente competitiva.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

Con base en los resultados de este estudio, la experiencia de los autores y sus interacciones con las EPE de la región, se desarrollan las siguientes conclusiones, las cuales se espera resulten útiles en los procesos de fortalecimiento de gobierno corporativo de las EPE y contribuyan a lograr Directorios más efectivos, que conduzcan a mejores decisiones, aporten una visión holística y agreguen valor a las EPE en el largo plazo.

En estos siete años desde que se publicó el estudio original (2017) ha habido cambios significativos y aunque las dos muestras no son comparables estadísticamente, el solo hecho que más del doble de empresas estatales hayan participado voluntariamente de la encuesta, para compartir el estado de sus Directorios respecto a sus prácticas de gobierno corporativo, es una señal de la creciente importancia que tiene el tema en las agendas de los cuerpos colegiados de las EPE de Latinoamérica y el Caribe.

Reconociendo que la región se encuentra ante una nueva etapa de gobierno corporativo en la que las empresas públicas han avanzado en la adopción de estos principios (en algunos casos posiblemente de carácter formal); hacia adelante el reto es continuar con la consolidación de una cultura de implementación de mejores prácticas en materia de gobierno corporativo y sostenibilidad a largo plazo, integrando las diferentes perspectivas de los actores de la propiedad, la dirección y la gestión. Esta implementación debe hacerse considerando dos dimensiones, que pueden ser identificadas como: el *hardware* y el *software* del gobierno corporativo en una EPE.

El *hardware* se refiere a la normativa local de gobierno corporativo, que sirve de base para la estructuración de los estatutos, reglamentos y códigos de las EPE; ajustes en esta dimensión son por lo general muy difíciles de realizar por el Directorio de una EPE, ya que se requiere de la voluntad política del representante de la propiedad y en algunos casos incluso del parlamento para elaborar nueva legislación. El *software*, en cambio corresponde a la dimensión que está al alcance y bajo la responsabilidad directa del Directorio, y cuyos ajustes internos pueden tener un significativo impacto en la efectividad con la que el cuerpo colegiado opera.

Como conclusiones al documento, la primera está referida al *hardware* y el resto al *software*.

1. Importancia del compromiso estatal.

Los desafíos enfrentados por las EPE están en buena medida asociados y determinados al compromiso y relacionamiento con el Estado como propietario. Teniendo en cuenta lo anterior, se requiere que el Estado entienda su responsabilidad como representante de la propiedad activo y responsable, de manera que el mandato de largo plazo para el cual las EPE han sido creadas se mantenga. En ese sentido, el ejercicio del derecho de la propiedad en el nombramiento / elección de los Directores con criterio empresarial, idoneidad y búsqueda de independencia es fundamental; de igual manera está su obligación en la actualización de normatividad y/o códigos, sean de carácter obligatorio o voluntario.

Adicionalmente, otro mecanismo con el que cuenta el Estado para delimitar sus diversos roles (propietario, regulador, cliente, etc.) es a través de la promoción e implementación de políticas de propiedad claras. La participación comprometida del Estado en la definición y promoción de buenas prácticas de gobernanza es esencial para asegurar que las EPE operen con suficiente autonomía dentro del marco de su propósito empresarial, eficiencia y responsabilidad, en un ambiente de confianza.

Así mismo, resulta extremadamente importante que el Estado, por medio de la acción gubernamental, promueva que los distintos organismos públicos de fiscalización, control y auditoría (Contralorías, Procuradurías, etc.) diferencien entre la realidad empresarial de una EPE, con otras instancias de la Administración Pública, de manera que identifiquen posibles alternativas que permitan la implementación de modelos de arquitectura de control adecuados a una empresa operativa.

2. Autonomía de las EPE en la implementación de buenas prácticas.

Las EPE enfrentan marcos normativos complejos que requieren adaptaciones constantes y provocan transiciones frecuentes entre los principales actores de gobierno (representantes de la propiedad, dirección y gerencia). Por ello, es crucial que las EPE continúen el proceso de implementación autónoma de prácticas de alto impacto a nivel interno, mitigando las restricciones legislativas y

realidades del ejercicio de poder en este tipo de instituciones. Ejemplos de estas prácticas incluyen la inducción y capacitación de los miembros del Directorio, así como la evaluación anual de desempeño a nivel colegiado e individual del órgano de dirección. Estas iniciativas generadas de manera autónoma, o a través del intercambio de experiencias entre las propias EPE, deben seguir siendo implementadas, en pro del mejoramiento continuo de sus modelos de gobierno corporativo y la efectividad de sus Directorios.

La inducción adecuada, la capacitación y la evaluación constante de los Directores son prácticas esenciales para mantener la efectividad y la mejora continua del cuerpo colegiado. Las EPE deben invertir en programas de desarrollo profesional que aseguren que sus Directores estén al día con el nuevo mundo, las mejores prácticas de gobernanza y las tendencias emergentes en sus industrias.

3. Retos en la estructura y operatividad de los Directorios de las EPE

Aunque existen diferentes restricciones legislativas que impiden a muchas EPE ajustar el número de Directores o incorporar más miembros independientes, es fundamental continuar trabajando en aspectos de operatividad y dinámica sobre los cuales cada compañía tiene autonomía e injerencia directa. De tal manera que las EPE orienten sus esfuerzos hacia el fortalecimiento de sus Directorios en el contexto de cambios y adopción de nuevas tecnologías y la necesidad de adaptar la visión y operaciones de los Directorios mediante

la optimización de procesos internos como la agenda anual; la frecuencia, duración y dinámica de las sesiones; los tiempos de entrega de información de calidad previo a las sesiones; la promoción de una cultura de responsabilidad, diligencia y transparencia en sus Directorios, así como la puesta en valor de la función del Secretario del Directorio.

4. Foco en la Agenda ASG

Recientemente, el sector empresarial e inversionistas institucionales han impulsado la activación de una agenda de sostenibilidad ambiental, social y de gobernanza (ASG) en las políticas y estrategias de las empresas. Las EPE deben seguir avanzando en este ámbito con la adopción de prácticas que reconozcan impactos a nivel no solo económico sino social, ambiental y de cambio climático. De tal forma que su aplicación tenga un impacto positivo en su reputación y capacidad de relacionamiento con las comunidades a las que sirven, los inversionistas y otros grupos de interés, contribuyendo positivamente al desarrollo sostenible y la resiliencia económica en la región.

5. Remuneración y retención de talento

Para atraer y retener talento de alta calidad en los Directorios, una tarea pendiente es que las EPE promuevan y establezcan esquemas de remuneración competitivos y equitativos para los Directores, e incluso para los equipos de gerencia de las empresas. Estos esquemas deben propender porque los miembros de la Dirección y Alta Gerencia estén adecuadamente incentivados para contribuir al éxito y sostenibilidad de la EPE.

De igual manera es importante la implementación de pólizas de responsabilidad civil que proporcionan mayor tranquilidad a los Directores en la asunción de riesgos que implica los procesos de toma de decisión. Estas pólizas son esenciales para proteger a los Directores de posibles litigios y riesgos asociados con sus decisiones y acciones, y con ello atraer talento al Directorio de estas instituciones, facilitando un entorno en el que puedan enfocarse en su labor estratégica sin preocupaciones legales excesivas.

En resumen, las EPE Latinoamericanas han demostrado un avance significativo en la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo, aún con marcos normativos complejos y los frecuentes procesos de transición en sus principales actores de gobierno. Estos esfuerzos habilitan una nueva ola de profesionalización y compromiso con la eficiencia en la gestión pública. Se espera que al continuar fortaleciendo, de manera formal y especialmente práctica, la implementación de medidas de gobierno corporativo más sólidas y resilientes, ajustados a las nuevas realidades, las EPE estarán cada vez mejor posicionadas para honrar su propósito empresarial y con ello a servir a los ciudadanos a los que impactan con los bienes y servicios que brindan.