

Modelo operativo de la Junta Directiva y Comités

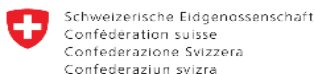
Empresas municipales de servicios públicos de Cali, EMCALI E.I.C.E E.S.P., 2020

Este producto hace parte de los entregables en el marco del contrato para diseñar e implementar un nuevo modelo de gobierno corporativo para las empresas del Programa COMPASS, suscrito entre el Banco Interamericano de Desarrollo y Governance Consultants.



Programa COMPASS

Cooperación para la Mejora del Desempeño de Prestadores de Agua y Saneamiento en Colombia



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza en Colombia
Cooperación Económica y Desarrollo (SECO)



GOVERNANCE
CONSULTANTS

Modelo operativo de la Junta Directiva y Comités EMCALI E.I.C.E E.S.P.

Sobre este documento

El presente documento contiene una propuesta para fortalecer el Modelo Operativo de la Junta Directiva de EMCALI E.I.C.E. E.S.P., que permita la optimización de las reuniones del órgano colegiado, de tal forma que se faciliten las condiciones para la optimización de las reuniones de la Junta Directiva, y se logre un impacto positivo en la calidad y efectividad de los procesos de decisión, así como en el cumplimiento del rol del órgano colegiado, en beneficio de la generación de resultados sostenibles para la empresa y sus grupos de interés.

Está en cabeza de la propia Junta Directiva establecer su propio Modelo de Operación, a partir del diálogo que realice como cuerpo colegiado, con sus Comités y con la Alta Gerencia para llegar a acuerdos internos que busquen la eficiencia en el trabajo del órgano de dirección.

Este documento recoge los principales elementos que desde una perspectiva operativa son necesarios para que la Junta Directiva y Comités realicen un trabajo eficiente, en función de los diferentes momentos de estas instancias y sus responsabilidades. En este sentido, el presente documento abordará las siguientes dimensiones:

- A. Retos y desafíos de la Junta Directiva que inciden en la operación de la instancia colegiada
- B. Sobre Plan Anual de Trabajo de la Junta Directiva y Comités
- C. Sobre momentos de las reuniones de la Junta Directiva y Comités
- D. Sobre el modelo de Comités de Junta Directiva
- E. Sobre reuniones no presenciales de la Junta Directiva y Comités

Modelo Operativo de la Junta Directiva

A. Retos y desafíos de la Junta Directiva que inciden en la operación de la instancia colegiada

Reconociendo que los principales desafíos que enfrenta la Junta Directiva respecto del cumplimiento de sus funciones y responsabilidades se podrían resumir en:

- Las altísimas expectativas y responsabilidades de la Junta Directiva.
- El tiempo limitado para ejercer estas responsabilidades.
- La capacidad de los miembros de actuar y organizarse como equipo de trabajo, para tomar decisiones como cuerpo colegiado.
- La asimetría de información respecto de la Alta Gerencia de la empresa.
- La adecuada priorización y análisis de información para tener un contexto de aspectos estratégicos, debatir sobre los mismos y tomar las respectivas decisiones.

Este documento recoge algunas estrategias y pautas concretas para que los miembros de la Junta Directiva con apoyo de la Alta Gerencia puedan asumir estos desafíos.

B. Sobre Plan Anual de Trabajo de la Junta Directiva y Comités

La definición y aprobación por parte de la Junta Directiva de la agenda o plan anual de trabajo (anexo 1) de este cuerpo colegiado y sus Comités, les permite a estas instancias visualizar la forma en que se abordarán sus responsabilidades a lo largo del año.

Lo anterior con el propósito que la Junta Directiva y los Comités puedan enfocarse en los temas materiales de su competencia y adelanten análisis que aporten valor al proceso de toma de decisiones de la Junta Directiva.

C. Sobre momentos de las reuniones de la Junta Directiva y Comités

La operación de la Junta Directiva y Comités se organiza en función de tres momentos: i) antes de las reuniones; ii) durante las reuniones; y iii) después de las reuniones. Bajo ese marco, es importante tener en cuenta los siguientes elementos:

i. Antes de las reuniones

• Convocar a la reunión.

La efectividad y disciplina de las reuniones debe partir por la oportunidad con que se convoca a las sesiones del cuerpo colegiado. En esa medida, el Secretario de la Junta Directiva convocará a las reuniones ordinarias y extraordinarias a los miembros de la Junta Directiva mediante comunicación física o electrónica, con una antelación de cinco días calendario para reuniones ordinarias, y dos días calendario para reuniones extraordinarias.

La convocatoria señalará el lugar, fecha y hora de la reunión y el orden del día de la sesión y los documentos e información necesaria para la adecuada preparación de los temas que hacen parte del orden del día.

La información remitida debe ser fidedigna, útil y oportuna para garantizar que los miembros de la Junta Directiva cuenten con los elementos necesarios para un proceso efectivo de toma de decisiones.

• Estructurar orden del día.

El orden del día de las sesiones debe estructurarse en línea con el plan anual de la Junta Directiva. Como buena práctica, el Presidente de la Junta Directiva debe considerar estar en comunicación con la Gerencia y asegurar que se sigue el plan anual de temas definidos por la Junta Directiva.

• Preparar la reunión.

Los miembros de la Junta Directiva deben revisar y preparar, con anterioridad a la celebración de las sesiones, la información enviada por el Secretario. La preparación de la información contribuye a la

realización de reuniones más eficientes, enfocadas en procesos más constructivos y de decisiones, y menos informativos.

Por su parte, la Alta Gerencia debe organizarse para preparar la información con el tiempo y la calidad suficiente para enriquecer la discusión del cuerpo colegiado. Además, debe contar con conocimiento y claridad suficiente respecto de los temas a presentar, con el fin de preparar adecuadamente las reuniones, y apoyar no solo al funcionamiento operativo, sino a la efectividad en el proceso de toma de decisiones.

ii. Durante las reuniones

• **Rol y compromiso por parte de los miembros de la Junta Directiva.**

Durante las reuniones, los miembros de la Junta Directiva deben garantizar:

- Tener el tiempo requerido para asistir a las sesiones de la Junta Directiva (desde el inicio hasta la finalización).
- Mantenerse enfocado durante las discusiones de la Junta Directiva, manteniendo una actitud concentrada, proactiva y constructiva.
- Realizar intervenciones constructivas, concretas y pertinentes que agreguen valor para construir mejores decisiones a nivel de la Junta Directiva.
- Tener posiciones independientes que propendan y defiendan el interés y bienestar y sostenibilidad de la Empresa.
- Solicitar a la Alta Gerencia los informes que den sustento a los planes y programas de la empresa, propendiendo por el objetivo de que la empresa cree valor económico y social.

Asimismo, los miembros deben tener claridad de los tres verbos clave que determinan la dinámica de las reuniones. Estos verbos son:

- **Conocer / informarse:** Recibir información y hacer seguimiento efectivo a temas clave. Esto usualmente implica situaciones donde es pertinente que la Junta Directiva este al tanto de una situación para se requieran acciones concretas más allá de que esté enterada.
 - **Construir:** Generar nuevas ideas y estrategias de desarrollo, para lo cual lo óptimo es trabajar de la mano con la Alta Gerencia para desarrollar la decisión. Supone la identificación de aquellos aspectos en donde la Junta Directiva puede aportar valor para el desarrollo de la empresa.
 - **Aprobar:** Es el proceso para autorizar propuestas a la Alta Gerencia, las cuales tienen, por lo general aunque sin limitarse a ello, origen en un requisito legal o estatutario.
- **Rol de la Alta Gerencia en las reuniones de la Junta Directiva.**

Durante las reuniones de la Junta Directiva, los miembros de la Alta Gerencia o invitados deben:

- Realizar presentaciones claras y concisas con el fin que los miembros de la Junta Directiva y Comités conozcan con precisión el tema tratado y el tipo de pronunciamiento que se espera del cuerpo colegiado (tener en cuenta los verbos antes mencionados aprobar, informar o construir).
- Dar cumplimiento a los tiempos establecidos para el tema, dando espacio al debate por parte de los miembros de la Junta y Comités. Los tiempos estimados para los temas son de un 40% a la presentación (o menos) y un 60% al debate de la Junta.

La presentación de temas debe ser concreta, para que los asuntos relevantes (positivos o negativos) se comuniquen de forma eficiente a la Junta Directiva y Comités. Para ello se sugieren las siguientes reglas generales:

- Iniciar con las conclusiones de los temas de cada presentación;

- Utilizar como máximo 7 diapositivas por presentación de temas a cargo de la Alta Gerencia;
 - Presentar información clave con base en el fortalecimiento de los indicadores clave de desempeño y de riesgos.
 - Validar los temas recurrentes y presentarlos de forma tal que se cumplan los tiempos establecidos.
- **Rol del Presidente de la Junta Directiva y Comités.**

Durante las reuniones, el Presidente debe:

- Dirigir las reuniones y manejar los debates, permitiendo un diálogo constructivo que se enfoque en los aspectos estratégicos y materiales para la Empresa y los grupos de interés a los que sirve.
 - Promover la participación constructiva de los miembros de la Junta Directiva y Comités, de tal forma que se estructuren conversaciones asertivas y que generen valor a la empresa.
 - Asegurar que las decisiones o conclusiones se comprendan y se unifique la posición de la Junta Directiva o el respectivo Comité sobre el tema.
- **Sobre participación de invitados**

Invitados permanentes:

A las reuniones de la Junta Directiva asistirá el Gerente General de la Empresa con voz pero sin voto. Los invitados permanentes deben recibir con antelación la documentación que sustente los temas incluidos en el orden del día.

Otros Invitados:

A las reuniones de la Junta Directiva y Comités pueden asistir, con voz y sin voto, miembros de la Alta Gerencia y otros funcionarios o

invitados externos, cuando se considere conveniente para atender requerimientos puntuales o brindar información frente a temas específicos, por solicitud dirigida al Presidente de la Junta Directiva, por alguno de sus miembros o por el Gerente General. La participación de invitados externos deberá circunscribirse solo al punto de la agenda que motivó su invitación.

Cuando sea necesaria la intervención, el Presidente de la Junta o Comité debe autorizar el ingreso del invitado y realizar la presentación correspondiente con nombre, cargo y/o entidad a la que representan, el contexto y tema a presentar.

iii. Después de las reuniones

- **Elaboración del acta**

Posterior a cada reunión el Secretario de la Junta Directiva o Comité levantará el acta, indicando la forma en que se adelantó la reunión. Se recomienda consultar el documento “*Recomendaciones para la elaboración de actas*” (anexo 2).

El acta será remitida a los miembros de la Junta Directiva y Comité para su consideración y observaciones. Con el envío se acordará con los miembros los tiempos para la formación de comentarios.

En situaciones donde se haya identificado un conflicto de interés por parte de algún miembro, en estos casos no se enviará documentación, ni el acta a dicho miembro.

Posteriormente, el Secretario ajustará el acta teniendo en cuenta las consideraciones y observaciones propuestas por los miembros. En cualquier caso, el acta será presentada para aprobación en la siguiente sesión ordinaria de la Junta Directiva o Comité.

- **Seguimiento a los compromisos y tareas asignadas**

El Secretario de la Junta Directiva realizará seguimiento a los acuerdos y compromisos tomados en las sesiones de la Junta Directiva y Comités e informará a los responsables de la Alta Gerencia de las tareas asignadas, para verificar su cumplimiento y socialización a los demás miembros de la Junta Directiva o Comité.

La Junta Directiva podrá usar una matriz de seguimiento, que señale responsables, estado y observación para hacer una adecuada gestión de los compromisos.

Asimismo, es responsabilidad del Secretario conservar la documentación que ha servido de sustento de las decisiones de la Junta Directiva y de los análisis adelantados por los Comités que hayan sido revisados durante la sesión, reflejar debidamente en los libros de actas el desarrollo de las sesiones, y dar fe de los acuerdos de la Junta Directiva y Comités.

D. Sobre el modelo de Comités de Junta Directiva

Los Comités tienen como objeto facilitar a la Junta Directiva la discusión y estudio especializado de información asociada con temas de su competencia, y revisar asuntos puntuales que la Junta Directiva les solicite en aras de un adecuado cumplimiento de sus responsabilidades.

La Junta Directiva cuenta los siguientes Comités: i. Comité de Energía, ii. Comité de Acueducto y Alcantarillado; iii. Comité de Telecomunicaciones; iv. Comité de Auditoría, Financiero y de Inversión y; v. Comité de Gobierno Corporativo.

- **Periodicidad de las reuniones de los Comités**

Los Comités sesionan de manera ordinaria cada dos meses de forma ordinaria. De tal forma que exista tiempo prudente para la preparación de los temas, y no se genere una sobrecarga para los miembros de los Comités, ni para la Alta Gerencia.

- **Modelo interacción de los Comités con la Junta Directiva.**

La Junta Directiva y la Alta Gerencia deben encontrar un modelo que de manera eficiente permita que la información llegue adecuadamente a los Comités para que estos desarrollen discusiones informadas.

Durante las reuniones de la Junta Directiva, el Presidente de cada Comité debe presentar los informes respectivos para facilitar el análisis por parte de la Junta Directiva. El Presidente de cada uno de los Comités debe llevar un informe con los temas que se hayan discutido y analizado de acuerdo con las funciones establecidas en el Reglamento de los Comités.

- **Estructuración de la agenda anual de trabajo de los Comités**

Cada Comité debe estructurar una agenda anual de trabajo que dé cuenta del número de reuniones y su duración, así como los principales temas que se deberán abordar en cada reunión. La agenda anual de trabajo de los Comités deberá estar alineada con la agenda anual de la Junta Directiva.

E. Sobre reuniones no presenciales de la Junta Directiva y Comités

La Junta Directiva y Comités podrán realizar reuniones no presenciales en los términos de la normatividad vigente. Para efectos de las reuniones no presenciales, se establecerá comunicación a través de una herramienta tecnológica que brinde servicios de conferencia remota de manera estable, segura y confiable. Este medio debe permitir a los miembros de la Junta Directiva o Comité deliberar en todo momento. Asimismo, el medio de comunicación establecido para el desarrollo de las reuniones no presenciales debe permitir obtener pruebas de las intervenciones realizadas, verificar la hora, el mensaje (contenido de las opiniones o decisiones de los miembros), y el originador del mismo. En este sentido, todas las reuniones virtuales deben ser grabadas en la propia plataforma de comunicación.

Para optimizar las reuniones, se debe considerar:

- Que se disponga de los equipos necesarios para realizar la reunión (cámara, sonido, computador), con por lo menos 10 minutos de anticipación a la sesión.
- Que exista una conexión a internet estable y rápida. El Presidente de la Junta Directiva o del Comité debe instalar la sesión, de acuerdo con el orden del día definido.
- Después de cada reunión no presencial el Secretario de la reunión levantará el acta, indicando la forma en que se adelantó la reunión y adjuntando copia o prueba física o digital de las intervenciones realizadas.



GOVERNANCE CONSULTANTS

I A A G & G C S A

Governance Consultants S.A.

www.governanceconsultants.com

Carrera 11 # 86 - 60

Teléfono: +57 (1) 474 43 99

Bogotá, Colombia