

Recomendaciones para inducción de miembros de la Junta Directiva

EMCALI E.I.C.E E.S.P., 2020



EMCALI

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**

Recomendaciones para inducción de miembros de la Junta Directiva de Empresas municipales de servicios públicos de Cali EMCALI E.I.C.E E.S.P.

Sobre este documento

El presente documento recomienda sobre los principales aspectos que deberían ser comunicados a un nuevo miembro de la Junta Directiva en empresas de Acueducto y Alcantarillado a efecto de facilitarle el cumplimiento de sus responsabilidades. El objetivo es contribuir al mejoramiento del proceso de toma de decisiones del cuerpo colegiado, como condición de la generación de valor económico y social y presupuesto de la sostenibilidad de largo plazo de la empresa.

El documento se desarrolla en los siguientes tres componentes: en primer lugar, se presenta una definición y los principales objetivos del proceso de inducción; en segundo lugar, se desarrolla una propuesta de contenidos; y, por último, se hace una breve descripción sobre la dinámica del proceso de inducción.

1. Sobre los objetivos de la inducción de la Junta Directiva

El proceso de inducción es considerado como un derecho de los miembros de Junta Directiva y es, hoy en día, una práctica de gobierno corporativo recurrente y altamente recomendada por la importancia que tiene para el desarrollo de este cuerpo colegiado.

El proceso de inducción se puede definir como el conjunto de actividades a través de las cuales se presenta a los nuevos miembros de la Junta Directiva, independientemente de su experiencia previa en otras organizaciones, la información y herramientas necesarias para garantizar una vinculación eficiente e informada al cuerpo de gobierno más importante de la empresa, la Junta Directiva.

La inducción, como proceso, debe estar enfocada en promover los comportamientos y atributos clave que se requieren para que los miembros de la Junta Directiva sean conscientes de sus responsabilidades y

compromisos, de tal manera que su labor agregue efectivamente valor a la empresa.

Objetivos del proceso de inducción

Los principales objetivos del proceso de inducción son los siguientes:

- Asegurar un nivel óptimo de conocimiento respecto de la empresa, su estrategia, su entorno normativo y marco de actuación, principales proyectos, riesgos y elemento de gestión, entre otros temas.
- Generar espacios de conversación entre el órgano directivo y el equipo de Gerencia en forma tal que permitan alinear intereses y expectativas en cuanto a los compromisos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de la Junta Directiva.
- Reforzar los conocimientos clave para el gobierno de la empresa, a nivel de los miembros de la Junta Directiva, mediante diferentes estrategias (entrega de información, capacitación y conversaciones).

Responsable del proceso de inducción

El Gerente General y el director jurídico son responsables de asegurar que los nuevos miembros se incorporen de forma rápida y exitosa a las actividades que les corresponden. En este sentido, son los responsables de la ejecución de la estrategia de inducción.

2. Pasos del proceso de inducción

Un proceso de inducción adecuado debe incorporar: la entrega de información documental relevante al nuevo miembro de la Junta Directiva, actividades de relacionamiento entre las que se encuentra la realización de reuniones y presentaciones con el equipo de Alta Gerencia (conversaciones), y la realización de capacitaciones sobre temas puntuales clave.

a. Información	b. Reuniones	c. Capacitaciones
Entrega de información documental previo a la segunda reunión de Junta Directiva.	Entre nuevos miembros de la Junta Directiva y actores claves de la empresa.	Espacios de capacitaciones en los 6 primeros meses.

A continuación, se desarrollan cada uno de los pasos del proceso de inducción de la Junta Directiva.

a) Información documental que debe ser comunicada a nuevos miembros de Junta Directiva.

A continuación, se relaciona la información documental que se recomienda enviar a los miembros de la Junta Directiva:

Sobre información empresarial y financiera:

- Planeación estratégica de la empresa.
- Resumen de la situación financiera y principales indicadores de desempeño.
- Últimos informes financieros y de información de cobertura y de servicio.
- Último informe de gestión anual.

Sobre la Junta Directiva:

- Estructura y conformación actual de la Junta Directiva.
- Funciones y responsabilidades de la Junta Directiva (regulación y disposiciones internas de gobierno corporativo).
- Documento de “Preguntas frecuentes para miembros de Junta Directiva” elaborado por la Acción Sectorial.
- Modelo de Operación y procedimiento de evaluación de desempeño del órgano.
- Plan anual de la Junta Directiva (reuniones, horarios, duración).

Sobre la estructura organizacional:

- Organigrama de la empresa.
- Situación general en materia laboral y de recursos humanos.

En materia de ética y valores corporativos

- Visión y misión de la empresa.
- Código de ética.

b) Reuniones de los miembros de la Junta Directiva.

Es recomendable que se desarrolle un plan de reuniones con actores clave, que deberá incluir a representantes de la propiedad y de la gestión de la empresa, tales como la Gerencia General de la empresa y los miembros de la Alta Gerencia (responsable jurídico, responsable de estrategia, responsable de gestión humana, responsable financiero, responsable de auditoría y control).

Estas reuniones permitirán a los miembros de la Junta Directiva discutir principalmente los siguientes elementos, entre otros:

Sobre operación de la empresa

- Planes estratégicos de mediano y largo plazo.
- Descripción de las operaciones y líneas de negocio de la empresa.
- Consultorías y contratos estratégicos en ejecución.
- Condiciones sobre la cultura e idiosincrasia de la empresa (Resultados de estudios de clima y cultura organizacional).

Sobre la Junta Directiva

- Funciones y responsabilidades de la Junta Directiva (regulación y disposiciones internas de gobierno corporativo).
- Modelo de Operación y procedimiento de evaluación de desempeño del órgano.
- Políticas relativas al marco de actuación y alcance de las funciones de la Gerencia General de la empresa.
- Propuesta del plan anual de la Junta Directiva (temas, reuniones, horarios, duración).

Sobre la estructura organizacional

- Funciones y responsabilidades de los principales funcionarios y áreas de la empresa.
- Identificación de cargos clave.
- Convenciones sindicales.

c) Capacitaciones a los miembros de la Junta Directiva

El proceso de inducción se debe completar con una estrategia de capacitaciones para la Junta Directiva. Esto debe permitir que los niveles de comprensión y entendimiento sean mayores y, en consecuencia, que los miembros aporten efectivamente a la creación de valor y desarrollo de la empresa. Las capacitaciones se deberán realizar con la participación de todos los miembros nuevos de la Junta Directiva, en dos o tres sesiones con una duración de 40 minutos promedio.

Se recomienda que las capacitaciones se enfoquen en los siguientes temas:

- El contexto, situación actual y desafíos del sector de acueducto y alcantarillado en Colombia.
- La normatividad aplicable a la empresa (regulación sectorial y tarifaria, regulación ambiental, principales elementos de la normatividad sobre empresas descentralizadas).
- El sistema de vigilancia y control que opera sobre la empresa (Control Fiscal - Contraloría, Control de Gestión - Superservicios, Control Político - Concejo Municipal, Control) empresarial – Arquitectura de controles internos).

De forma complementaria, es recomendable realizar una visita a las instalaciones de la empresa y la(s) planta(s) de tratamiento.

El proceso de inducción se convierte en un primer paso para garantizar el adecuado funcionamiento de la Junta Directiva, que se complementa y fortalece con el acompañamiento y la capacitación permanente de los miembros, y que se nutre con los procesos de evaluación.





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