

Lineamientos para la elaboración del plan anual de la Junta Directiva

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.



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**

Lineamientos para la elaboración del plan anual de la Junta Directiva de Empresas municipales de servicios públicos de Cali, EMCALI E.I.C.E E.S.P.

1. Sobre el Plan Anual de Trabajo de la Junta Directiva

El Plan Anual de Trabajo es el principal instrumento con el que cuenta la Junta Directiva para guiar su modelo de operación y asegurar la diversidad de temas que tienen que revisar una Junta Directiva. La organización de las reuniones de la Junta Directiva, en términos de frecuencia y duración, influye considerablemente en la capacidad del órgano para dar cumplimiento a sus funciones. De la adecuada planificación de las reuniones y del enfoque y desarrollo de los temas considerados en el orden del día, depende en gran medida el funcionamiento eficaz de la Junta Directiva.

El Plan Anual de Trabajo debe definirse en la primera reunión ordinaria del año de la Junta Directiva, a partir de los resultados de la evaluación y las propuestas o recomendaciones que realice el Presidente del órgano como máximo responsable de coordinar y planificar el funcionamiento de la Junta Directiva. Su elaboración implica realizar un acuerdo interno entre los miembros de la Junta Directiva y lograr una alineación de roles entre la Junta Directiva, los comités y el equipo de Alta Gerencia y será responsabilidad de Presidente de la Junta Directiva velar por el desarrollo del Plan conforme a lo aprobado por la Junta Directiva, registrando los cambios y las razones asociadas a cualquier modificación.

En el Plan se debe especificar el número y duración de reuniones ordinarias de la Junta Directiva por año, así como los temas que se deberán abordar en cada reunión. Para la construcción del Plan Anual de Trabajo se deben considerar los siguientes criterios:

- i. **Las funciones asignadas a la Junta Directiva** por Estatutos o normativa aplicable a la empresa, procurando que el enfoque sean los temas estratégicos y sus funciones indelegables. Para ello, es importante que la Junta Directiva dediquen al menos 1 o 2 reuniones en el año a temas estratégicos.
- ii. **La frecuencia y duración de las reuniones.** Un estándar razonable de número de reuniones para la Junta Directiva de las empresas podría estar entre 10 y 12 reuniones ordinarias por año.

Por tanto, un modelo de operación conveniente que permita a la Junta Directiva abordar de manera suficiente los temas de dirección, implica la realización de reuniones mensuales con una duración aproximada de 3 a 4 horas y una dedicación adicional de los miembros para la preparación y estudio previo de la información.

- iii. **Los comités de apoyo existentes y las funciones asignadas** por Estatutos o normativa interna. Usualmente se tiende a conformar comités para el estudio especializado de temas relacionados con las funciones de la Junta Directiva en materia de gobernabilidad y la supervisión de temas clave para la empresa como la preparación y revelación de información financiera y no financiera; el cumplimiento normativo, legal y regulatorio, adquisiciones, sistemas de remuneración, operaciones con partes relacionadas, la efectividad del sistema de control interno y la administración de riesgos.
- iv. **La presentación de los temas por parte de los comités y el equipo de Alta Gerencia** en el marco de las reuniones, procurando una sincronía entre el trabajo de la Junta Directiva, los comités de apoyo y el equipo de Alta Gerencia, así como el cumplimiento de funciones asignadas en los documentos societarios. Esto implica la alineación de los planes de trabajo anual de los comités y el plan de trabajo de la Junta Directiva.
- v. **El rol que debe asumir la Junta Directiva frente a los temas considerados en el Plan**, y de esta manera establecer si los temas que se presentan a la Junta Directiva tienen un carácter informativo, aprobatorio o para construcción conjunta como equipo.

Desde la óptica de gobierno corporativo, el espíritu de las reuniones de la Junta Directiva es propiciar la deliberación y toma de decisiones de manera informada y no ser un espacio dedicado exclusivamente al suministro de información a los miembros de Junta Directiva. Por tanto, se espera que la Junta Directiva asuma un rol más constructivo y de aprobación, que simplemente informativo respecto de los temas que se abordan en las reuniones.

La definición de un Plan Anual de Trabajo, debe permitir a la Junta Directiva cumplir a cabalidad con sus funciones, administrar efectivamente el tiempo

de las reuniones, mejorar la calidad de los análisis y definiciones que surjan de las reuniones, y agregar valor a la empresa.

2. Lineamientos para la construcción del Plan Anual de Trabajo

A continuación, se describe el proceso a seguir para la elaboración del Plan Anual de Trabajo de la Junta Directiva. El modelo propuesto se basa en las mejores prácticas internacionales de gobierno corporativo sobre la operación de las reuniones de la Junta Directiva de las empresas. Se adjunta la matriz en Excel con la propuesta de plan anual de trabajo.

Paso 1. Inventariar las funciones de la Junta Directiva a partir de lo establecido en los Estatutos, Reglamento de la Junta Directiva, Código de Buen Gobierno, y demás documentos societarios.

| Funciones de Junta Directiva | Documento |
|---|----------------------------------|
| 1. Establecer la estrategia corporativa, las directrices y políticas de la empresa. | Estatutos |
| 2. Definir y velar por el cumplimiento del modelo de gobierno corporativo. | Estatutos |
| 3. Conocer y monitotear periódicamente los principales riesgos de la empresa. | Reglamento de la Junta Directiva |
| 4. Definir y revisar los estados financieros | Código de Buen Gobierno |

Paso 2. Convertir las funciones de la Junta Directiva en temas a considerar por el órgano. En este caso de la función “conocer y monitorear periódicamente los principales riesgos de la empresa” se incluye el tema “informe de gestión de riesgos”.

| Funciones de Junta Directiva | Tema |
|---|---|
| 1. Establecer la estrategia corporativa, las directrices y políticas de la empresa. | Objetivos estratégicos y visión de largo plazo para la organización. Estrategias de crecimiento y desarrollo |
| 2. Definir y velar por el cumplimiento del modelo de gobierno corporativo. | Informe de Gobierno Corporativo |
| 3. Conocer y monitotear periódicamente los principales riesgos de la empresa. | Informe de gestión de riesgos |
| 4. Definir y revisar los estados financieros | Estados Financieros (trimestrales) |
| | Estados Financieros (Anuales) |

Paso 3. Identificar componentes temáticos y clasificar los temas en cada componente. En este caso la función “conocer y monitorear periódicamente los principales riesgos de la empresa” se asignó al componente “control y riesgos”.

| Componente temático | Funciones de Junta Directiva | Tema |
|-----------------------------|---|---|
| Estratégico | 1. Establecer la estrategia corporativa, las directrices y políticas de la empresa. | Objetivos estratégicos y visión de largo plazo para la organización. Estrategias de crecimiento y desarrollo |
| Gobierno Corporativo | 2. Definir y velar por el cumplimiento del modelo de gobierno corporativo. | Informe de Gobierno Corporativo |
| Control y Riesgos | 3. Conocer y monitotear periodicamente los principales riesgos de la empresa. | Informe de gestión de riesgos |
| Financiero | 4. Definir y revisar los estados financieros | Estados Financieros (trimestrales) Estados Financieros (Anuales) |

Dentro de los principales componentes temáticos se encuentran: estratégico, financiero, gobierno corporativo, operativo y negocios, recursos humanos, remuneración, legal y regulatorio, control y riesgos, y relacionamiento con la propiedad y control de la Alta Gerencia.

Paso 4. Identificar la frecuencia de los temas, es decir, el número de veces que el tema debe ser revisado por la Junta Directiva durante el año. En este caso el tema “informe de gestión de riesgos” tiene una frecuencia “trimestral”.

| Componente temático | Tema | Frecuencia del Tema |
|-----------------------------|---|---------------------|
| Estratégico | Objetivos estratégicos y visión de largo plazo para la organización. Estrategias de crecimiento y desarrollo | Anual Anual |
| Gobierno Corporativo | Informe de Gobierno Corporativo | Anual |
| Control y Riesgos | Informe de gestión de riesgos | Trimestral |
| Financiero | Estados Financieros (trimestrales) Estados Financieros (Anuales) | Trimestral Anual |

Paso 5. Identificar el carácter de los temas, indicando cuales son informativos, aprobatorios y para construcción conjunta. En este caso el tema “informe de gestión de riesgos” es de carácter “informativo”.

| Componente temático | Tema | Frecuencia del Tema | Carácter |
|-----------------------------|--|---------------------|-----------|
| Estratégico | Objetivos estratégicos y visión de largo plazo para la organización. | Anual | Construir |
| | Estrategias de crecimiento y desarrollo | Anual | Construir |
| Gobierno Corporativo | Informe de Gobierno Corporativo | Anual | Informar |
| Control y Riesgos | Informe de gestión de riesgos | Trimestral | Informar |
| Financiero | Estados Financieros (trimestrales) | Trimestral | Informar |
| | Estados Financieros (Anuales) | Anual | Aprobar |

Para efectos de este paso, resulta útil consultar el instrumento “Modelo Operativo de la Junta Directiva” en donde se hace referencia a los verbos de acción de la Junta Directiva.

Paso 6. Identificar el responsable a nivel de la Alta Gerencia de presentar el tema en las reuniones de la Junta Directiva o gestionar la información previo a las reuniones para su adecuada preparación por parte de los miembros de la Junta. En este caso el responsable a nivel de Alta Gerencia del tema “informe de gestión de riesgos” es la “Gerencia de Control Interno”.

| Componente temático | Tema | Frecuencia del Tema | Carácter | Responsable a nivel de Alta Gerencia |
|-----------------------------|--|---------------------|-----------|--------------------------------------|
| Estratégico | Objetivos estratégicos y visión de largo plazo para la organización. | Anual | Construir | Gerencia de Planeación |
| | Estrategias de crecimiento y desarrollo | Anual | Construir | Gerencia de Planeación |
| Gobierno Corporativo | Informe de Gobierno Corporativo | Anual | Informar | Secretaría General |
| Control y Riesgos | Informe de gestión de riesgos | Trimestral | Informar | Gerencia de Control Interno |
| Financiero | Estados Financieros (trimestrales) | Trimestral | Informar | Gerencia Financiera |
| | Estados Financieros (Anuales) | Anual | Aprobar | Gerencia Financiera |

Paso 7. Identificar temas que deben requerir revisión y análisis previo en los comités, teniendo en cuenta los comités existentes y sus funciones. En este caso, el “informe de gestión de riesgos” requiere revisión previa en el “comité de riesgos”.

| Componente temático | Tema | Frecuencia del Tema | Carácter | Responsable a nivel de Alta Gerencia | Discusión previa en Comité |
|-----------------------------|--|---------------------|-----------|--------------------------------------|-----------------------------|
| Estratégico | Objetivos estratégicos y visión de largo plazo para la organización. | Anual | Construir | Gerencia de Planeación | Comité Estratégico |
| | Estrategias de crecimiento y desarrollo | Anual | Construir | Gerencia de Planeación | Comité Estratégico |
| Gobierno Corporativo | Informe de Gobierno Corporativo | Anual | Informar | Secretaría General | Comité Gobierno Corporativo |
| Control y Riesgos | Informe de gestión de riesgos | Trimestral | Informar | Gerencia de Control Interno | Comité Riesgos |
| Financiero | Estados Financieros (trimestrales) | Trimestral | Informar | Gerencia Financiera | Comité Auditoría |
| | Estados Financieros (Anuales) | Anual | Aprobar | Gerencia Financiera | Comité Auditoría |

Paso 8. Asignar tiempo estimado de duración a cada tema, considerando la frecuencia del tema en el año. En este caso, se estima que la presentación del “informe de gestión de riesgos” tiene una duración de 15 minutos por reunión.

| Componente temático | Tema | Frecuencia del Tema | Carácter | Tiempo estimado (en minutos) | Responsable a nivel de Alta Gerencia | Discusión previa en Comité |
|-----------------------------|--|---------------------|-----------|------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|
| Estratégico | Objetivos estratégicos y visión de largo plazo para la organización. | Anual | Construir | 40 | Gerencia de Planeación | Comité Estratégico |
| | Estrategias de crecimiento y desarrollo | Anual | Construir | 30 | Gerencia de Planeación | Comité Estratégico |
| Gobierno Corporativo | Informe de Gobierno Corporativo | Anual | Informar | 20 | Secretaría General | Comité Gobierno Corporativo |
| Control y Riesgos | Informe de gestión de riesgos | Trimestral | Informar | 15 | Gerencia de Control Interno | Comité Riesgos |
| Financiero | Estados Financieros (trimestrales) | Trimestral | Informar | 20 | Gerencia Financiera | Comité Auditoría |
| | Estados Financieros (Anuales) | Anual | Aprobar | 50 | Gerencia Financiera | Comité Auditoría |

Paso 9. Distribuir los temas en cada una de las reuniones ordinarias del año (12 reuniones), en función de su frecuencia, procurando que exista un equilibrio en el número de temas por reunión y su duración. En este caso, y teniendo en cuenta que el “informe de gestión de riesgos” tiene una periodicidad trimestral, se asignó su revisión para las reuniones de Junta Directiva de marzo, junio, septiembre y diciembre.

| Componente temático | Tema | Frecuencia del Tema | Año 2018 | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--|---------------------|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|----|
| | | | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sept | Oct | Nov | Dic | |
| Estratégico | Objetivos estratégicos y visión de largo plazo para la organización. | Anual | | | 40 | | | | | | | | | | |
| | Estrategias de crecimiento y desarrollo | Anual | | | | 30 | | | | | | | | | |
| Gobierno Corporativo | Informe de Gobierno Corporativo | Anual | | | | | | | | | | | | | 20 |
| Control y Riesgos | Informe de gestión de riesgos | Trimestral | | | 15 | | | 15 | | | 15 | | | | 15 |
| Financiero | Estados Financieros (trimestrales) | Trimestral | | | 20 | | | 20 | | | 20 | | | | 20 |
| | Estados Financieros (Anuales) | Anual | | | | | | | | | | | | | 50 |

Paso 10. Calcular los tiempos de duración por cada reunión ordinaria del año de manera que en promedio cada reunión tenga una duración de entre 4 y 5 horas. En este caso, y conforme los temas asignados en el cuadro de ejemplo, la reunión de Junta Directiva del mes de marzo tiene una duración estimada de más de 2 horas.

| Componente temático | Tema | Frecuencia del Tema | Año 2018 | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--|---------------------|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|
| | | | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sept | Oct | Nov | Dic |
| Estratégico | Objetivos estratégicos y visión de largo plazo para la organización. | Anual | | | 40 | | | | | | | | | |
| | Estrategias de crecimiento y desarrollo | Anual | | | | 30 | | | | | | | | |
| Gobierno Corporativo | Informe de Gobierno Corporativo | Anual | | | | | | | | | | | | 20 |
| Control y Riesgos | Informe de gestión de riesgos | Trimestral | | | 15 | | | 15 | | | 15 | | | 15 |
| Financiero | Estados Financieros (trimestrales) | Trimestral | | | 20 | | | 20 | | | 20 | | | 20 |
| | Estados Financieros (Anuales) | Anual | | | | | | | | | | | | 50 |
| Total minutos tema | | | 0 | 0 | 125 | 60 | 0 | 35 | 0 | 0 | 65 | 0 | 0 | 105 |
| Duración por reunión | | | 0,0 | 0,0 | 2,1 | 1,0 | 0,0 | 0,6 | 0,0 | 0,0 | 1,1 | 0,0 | 0,0 | 1,8 |



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