Preguntas frecuentes sobre las Juntas Directivas

Para empresas de acueducto y alcantarillado en Colombia

Enero, 2020

Acción Sectorial por la gobernanza y la eficiencia empresarial

Empresas Gestoras
Acción Sectorial*

Con el apoyo de:

La Acción Sectorial es una iniciativa de carácter voluntario y autorregulatorio. Fue creada a través de un proceso de construcción colectiva de las Empresas Gestoras y suscrita el 04 de septiembre de 2019 con ocho (8) compromisos concretos, como medios para garantizar a los usuarios un mejor servicio de agua potable y saneamiento básico.

Preguntas frecuentes sobre las Juntas Directivas de empresas de acueducto y alcantarillado en Colombia

Esta cartilla está dirigida a los nuevos miembros de Junta Directiva de las empresas oficiales y mixtas de acueducto y alcantarillado. La información y recomendaciones contenidas en este documento están alineadas con buenas prácticas y estándares locales e internacionales de gobierno corporativo, así como con la legislación aplicable. Este documento tiene un propósito eminentemente ilustrativo, con el propósito de facilitar la labor de nuevos miembros de juntas directivas en empresas del sector.
El objetivo de este documento es contribuir a que las Juntas Directivas de las empresas de acueducto y alcantarillado del país complementen su conocimiento, de tal forma que puedan generar el mayor valor a sus empresas y los usuarios a los que sirven.

Este documento se realizó por iniciativa de las empresas socias y gestoras de la *Acción Sectorial por la gobernanza y la eficiencia empresarial de las empresas de acueducto y alcantarillado* y tiene como propósito brindar información básica de los asuntos que son de su competencia a los nuevos miembros de Junta Directiva de estas empresas, así como contribuir en la buena gobernanza de las empresas del sector.

Introducción

El gobierno corporativo es un elemento fundamental para la gestión empresarial porque es el conjunto de mecanismos (formales y prácticos) con los que cuenta para establecer los incentivos, controles, autoridades y responsabilidades de los tomadores de decisión a nivel de propiedad, dirección y alta gerencia (es decir los tomadores de decisión del día a día de la empresa). En general, el gobierno corporativo propende por:

i. Crear unas reglas de juego claras y sensatas sobre cómo se toman decisiones al interior de la organización;

ii. Contribuir a que se tomen decisiones directivas de mejor calidad. Es decir, decisiones mejor estructuradas, comprensivas de diversos intereses e impactos, y con vocación por la sostenibilidad y el largo plazo.

iii. Definir un marco de relacionamiento balanceado entre los propietarios, la Junta Directiva y la Gerencia (tomadores de decisión corporativa). De tal forma que se tengan funciones diferenciadas y un sistema de pesos y contrapesos entre el rol de la gerencia y de la junta directiva.

iv. El empoderamiento del órgano de dirección - Juntas Directivas, como catalizadores de la sostenibilidad y el largo plazo empresarial.

v. Incrementar la confianza de grupos de interés a través de la gestión eficiente, transparente y enfocada a resultados que son responsabilidad de la gerencia de la empresa.

Importancia de las Juntas Directivas

Las Juntas Directivas son los actores clave de un buen gobierno corporativo. La responsabilidad es tomar decisiones con vocación de largo plazo y sostenibilidad, y con el propósito de balancear y articular diferentes intereses que confluyen en las organizaciones. Para esto necesitan autoridad, autonomía e independencia.

En general, las Juntas Directivas deben enfocarse en establecer el rumbo estratégico de la empresa, teniendo en cuenta las disposiciones legales y regulatorias que les aplique, reconociendo la realidad y necesidades de la

población a la que atiende, y controlando y supervisando el desempeño de la Alta Gerencia y del giro ordinario de la empresa. De las Juntas Directivas principalmente se espera que:

a. Tomen decisiones estratégicas con una orientación sostenible (desde una perspectiva económica, social y ambiental).
b. Aseguren la calidad y veracidad de la información financiera a través de la supervisión y liderazgo del Ambiente de Control (controles y riesgos).
c. Lideren el cumplimiento ético, legal y regulatorio (compliance integral).
d. Supervisen el desempeño y brinden acompañamiento a la Gerencia para la creación de valor.
e. No coadministren, pero estén al tanto del desarrollo empresarial.

Preguntas Frecuentes

a. ¿Qué debe hacer una Junta Directiva?

En general, la Junta Directiva tiene como responsabilidad un trabajo dedicado y riguroso respecto de los siguientes elementos[1]:

1. Aprobar y hacer seguimiento a los objetivos estratégicos y la visión para la empresa. Esto implica la revisión del modelo de negocio, la comprensión de las tendencias de industria y la articulación de estas realidades con las capacidades de la empresa.
2. Desarrollar el talento humano encontrando, motivando y reteniendo las personas correctas para gestionar la empresa; mediante la definición y uso de estrategias de remuneración, evaluación y sucesión de la alta gerencia, para tener un talento humano óptimo, que trabaje para obtener los objetivos estratégicos de la empresa de manera armónica con la Junta Directiva.
3. Asegurar la información financiera que produce la empresa. De tal forma que a través de la supervisión y liderazgo del ambiente de control (controles y riesgos) los grupos de interés puedan tener

[1] Governance Consultants S.A. (2018) Cartilla Juntas Directivas. Para hacer más eficientes las Juntas Directivas.

certeza que la información financiera que produce y revela la compañía es fidedigna y confiable.

4. Liderar éticamente el cumplimiento legal y regulatorio de la empresa.
5. Acompañar y asesorar a la gerencia para la creación de valor. Lo que incluye hacer seguimiento a los indicadores de gestión, evaluando si las competencias que existen en la empresa son las necesarias para su desarrollo. Esto incluye ejercer de forma diligente sobre las cuestiones y responsabilidades que le establecen los estatutos empresariales y la ley.

La Junta Directiva está concebida como una instancia de dirección empresarial, es decir, encargada de establecer el norte de la organización, velar por la administración de los riesgos estratégicos y supervisar la gestión de la Alta Gerencia, y no debe coadministrar la empresa.

b. ¿Cuál es el rol de la Junta Directiva de conformidad con la regulación vigente?

La regulación vigente ha asignado algunas responsabilidades concretas a las juntas directivas de las empresas de servicios públicos de acueducto y alcantarillado. De entre los deberes más relevantes de este organismo se cuentan los siguientes.

Por una parte, la Junta Directiva de una empresa de servicios públicos de acueducto y alcantarillado es la instancia responsable de asumir la función de "entidad tarifaria local", de conformidad con lo establecido en sus estatutos o reglamentos internos. En este sentido, la Junta Directiva tiene la responsabilidad de definir la tarifa que se cobrará en el (las) área (s) de prestación del servicio a partir de las reglas establecidas por la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico – CRA en las resoluciones 688/2014, 735/2015 y demás disposiciones legales y regulatorias aplicables.

En términos semejantes, la Junta Directiva, en su condición de entidad tarifaria local es responsable de presentar a la CRA la solicitud de modificación de fórmulas tarifarias o de costos económicos de referencia en

los términos y por las causales definidas en la Resolución 864/2018 de la misma autoridad.

Finalmente, corresponde a la Junta Directiva aprobar los planes de gestión y resultados que, en desarrollo del Indicador Único Sectorial, y con el fin de establecer la situación material de la empresa con miras a determinar el nivel de vigilancia que les corresponda, el prestador debe presentar a la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios en los términos de las Resoluciones 865/2018 y 906/2019 de la CRA.

c. ¿Cuáles son las responsabilidades de la Junta Directiva en materia de control y riesgos?

La Junta Directiva, como máximo órgano de dirección de la empresa, es responsable de supervisar el adecuado desempeño de las operaciones y garantizar que se dispone de un sistema de información y control interno que contribuyan en la prevención de riesgos de fraudes y corrupción.
En este sentido, la Junta Directiva es responsable de:

- Velar por la adecuada aplicación de los criterios y elementos establecidos en el sistema de control interno, así como una eficaz gestión integral de los riesgos.
- Recibir los resultados relevantes de las evaluaciones realizadas por la función de auditoría interna, la auditoría externa y los organismos de vigilancia y control.
- Supervisar como la empresa identifica los riesgos asociados a la consecución de sus objetivos, analizarlos cómo se deben gestionar dentro de rangos razonables de tolerancia al riesgo y verificar el desarrollo de actividades de control que contribuyan a mitigarlos, enfocadas a los procesos de negocio relevantes y a la gestión de tecnología.

d. ¿ Cuáles son las principales responsabilidades de la Junta Directiva frente a los temas ambientales, sociales y de Gobierno (ASG)?

En la actualidad para la definición y ejecución de la estrategia de las empresas y creación de valor sostenible en el mediano y largo plazo resulta fundamental incorporar criterios ambientales, sociales y de buen gobierno (ASG). En este sentido, las responsabilidades de la Junta Directiva en materia ambiental, social y de gobierno son:

- Conocer y evaluar los riesgos relacionados con ASG (por ejemplo: cambio climático, agotamiento de las fuentes de captación, discriminación de género o raza, movilización de poblaciones, fraude, ciberataques, entre otros) que pueden afectar el logro de la estrategia e incorporarlos en la gestión integral de riesgos. La materialización de algunos de estos riesgos puede afectar financiera o reputacionalmente la empresa y hacer que los grupos de interés pierdan confianza.
- Visualizar el valor de los elementos de ASG como estrategia de acceso a capital (financiación) responsable y direccionar su incorporación en la empresa.
- Identificar los intereses y expectativas de los grupos de interés. Incluyendo estar al tanto de cualquier lineamiento, declaración o compromiso voluntario a la que se adhiera, que firme o con la que se comprometa la empresa en temas de sostenibilidad, derechos humanos, recursos naturales, cadena de suministro y políticas de productos, privacidad o medio ambiente o que su gestión inadecuada puede significar daños a la reputación y al escrutinio de los propietarios, clientes, ONG o comunidades.
- Incluir los aspectos ASG en la cultura y valores fundamentales de la empresa. Eventos específicos, como cambios de liderazgo, alianzas, lecciones aprendidas de incidentes imprevistos, publicidad negativa de ONG, campañas, periodismo de investigación o presión de los usuarios sobre cuestiones ASG, pueden ser un catalizador para el cambio en la cultura.

e. ¿Cuáles son las principales incompatibilidades de los miembros de las Juntas Directivas?

Los miembros de Juntas Directivas no ostentan la calidad de funcionarios públicos. Se considera, eso sí, que ejercen funciones públicas en el caso de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado.

Los particulares que participan en Juntas Directivas de Empresas Industriales y Comerciales del Estado no pueden ostentar cargos de dirección en empresas privadas que desarrollen actividades similares a las de la empresa ante la cual actúan y en todo caso deberán declararse impedidos cuando ocurran conflictos de intereses.

En el caso de las empresas mixtas, los administradores deben abstenerse de participar por sí o por interpuesta persona en interés personal o de terceros, en actividades que impliquen competencia con la sociedad o en actos respecto de los cuales exista conflicto de intereses, salvo autorización expresa de la asamblea general de accionistas.

No se podrá nombrar miembro de Junta Directiva a un particular que participe en otras dos Juntas Directivas de entidades descentralizadas con participación pública mayoritaria. Tampoco se podrá nombrar al particular que participe de cinco Juntas Directivas en empresas privadas.

f. ¿Qué hace un Presidente de Junta Directiva?

El Presidente de la Junta Directiva es responsable de:

- 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.
- Planificar el funcionamiento de la Junta Directiva mediante el establecimiento de un plan anual de trabajo para que se enfoque en lo verdaderamente importante.
- Velar por un adecuado flujo de información y procurar una comunicación eficiente con la Gerencia.
- Velar porque se realice, anualmente, un proceso de evaluación de la efectividad y aporte de la Junta Directiva, de acuerdo con la metodología adoptada por el órgano colegiado.
- Establecer el valor agregado de la Junta Directiva a la Empresa.

g. ¿ Qué hace el Secretario de la Junta Directiva?

El Secretario de Junta Directiva tiene un rol fundamental para su funcionamiento. Su labor requiere:

- Coordinar con los miembros de la Junta Directiva la celebración de las reuniones, informándoles sobre la fecha, hora y lugar.
- Enviar a los miembros de la Junta Directiva, de manera previa a las reuniones, la información relativa a los temas a tratar durante la sesión.
- Velar por el cumplimiento de la regulación, buenas prácticas y normas internas en cabeza de la Junta Directiva.
- Consignar fiel y oportunamente en las Actas de Junta y Comités las discusiones y decisiones.
- Velar por la conservación de la documentación de soporte de las sesiones y la preservación de la memoria institucional que pertenece a la Empresa.
- Facilitar el seguimiento a las decisiones adoptadas por la Junta Directiva y a cargo de la Gerencia.

h. ¿Qué debe hacer un miembro de la Junta Directiva antes, durante y después de las reuniones?

Para cumplir con su labor, además de conocer sus responsabilidades, sus riesgos y las consecuencias legales de sus actuaciones, los miembros de la Junta Directiva deben:

Antes de la reunión:

- Tener el conocimiento suficiente sobre los propósitos misionales de la empresa, la regulación que le aplica, sus desafíos estratégicos y los principales planes que se han definido para los próximos años.
- Estudiar y analizar con anticipación la información y materiales que hacen llegar la Alta Gerencia y demás instancias permanentes, de tal forma que las posiciones durante las sesiones estén adecuadamente informadas.

Durante la reunión:

- Contar con el tiempo suficiente para dar cumplimiento a las responsabilidades de miembro de la Junta Directiva.
- Revelar en forma transparente y oportuna, cuando a ello haya lugar, los conflictos de interés (reales, aparentes o potenciales) en que

pueda estar inmerso antes de participar de cualquier discusión, y si es del caso abstenerse de participar de la decisión.

- Hacer intervenciones concretas, constructivas y pertinentes, de tal forma que facilite una dinámica eficiente para la Junta Directiva.
- Agregar valor a los temas analizados y aportar opciones innovadoras para construir mejores decisiones a nivel de la Junta Directiva.
- Hacer equipo con la Alta Gerencia para tomar mejores decisiones para la empresa. Las interacciones entre la Junta Directiva y la Alta Gerencia deben estar enmarcadas en un ambiente que rete permanentemente a la Empresa a ser mejor.

Después de la reunión:

- Hacer seguimiento oportuno y de calidad a los compromisos y acuerdos de Junta Directiva.
- No revelar o utilizar indebidamente la información que le sea proporcionada con ocasión a la participación como miembro de la Junta Directiva.

i. ¿La Junta Directiva debe tener Comités?

No es obligación, pero es considerado como una buena práctica para encontrar espacios de discusión que sirvan como mecanismo para facilitar el análisis de temas específicos con adecuado tiempo y oportunidad; para que se habiliten espacios en la Junta que contribuyan al cumplimiento efectivo de sus responsabilidades. En particular, los Comités más comunes son el Comité de Auditoría, el Comité de Gobierno Corporativo y el Comité de Proyectos Estratégicos e Inversiones. En algunos casos, el número y nombres de comités pueden variar en función de las necesidades y requerimientos de la Junta Directiva.

j. ¿Qué hace un Comité de Auditoría?

El Comité de Auditoría es un órgano intermedio conformado, usualmente, por entre 3 y 5 miembros de la Junta Directiva y ayuda a desarrollar y fortalecer las funciones a cargo de la Junta en los asuntos relacionados con la supervisión de la efectividad del sistema de control interno y la vigilancia de la información financiera de la empresa. La principal finalidad del Comité de Auditoría es apoyar a la Junta Directiva en cuanto a: La supervisión de la efectividad del sistema de control interno.

- La toma de decisiones relacionadas con el control y el mejoramiento de las actividades de la empresa.
- La aprobación, seguimiento y control de las políticas, lineamientos y estrategias para la administración y gestión de los riesgos.
- La supervisión de los procedimientos contables y la razonabilidad de la información financiera.
- El relacionamiento con la auditoría interna y externa de la empresa.

El Comité de Auditoría debe vigilar que los procedimientos internos se ajusten a las necesidades, objetivos, estrategias y metas de la compañía, enmarcados en los objetivos del control interno, buscando la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

k. ¿Qué hace un Comité de Gobierno Corporativo?

El Comité de Gobierno Corporativo es un órgano de apoyo a la gestión que realiza la Junta Directiva en cuanto al buen gobierno y la sostenibilidad de la empresa. Su objetivo es recomendar a la Junta Directiva estrategias y herramientas para la adopción, seguimiento y mejora de las prácticas de gobierno corporativo y sostenibilidad. Entre sus principales funciones están:

- Recomendar la adopción de prácticas de Buen Gobierno Corporativo.
- Monitorear y dar seguimiento al desempeño de las funciones de la Junta Directiva y al cumplimiento de las políticas generales de la Empresa.
- Asegurarse de la adecuada difusión y socialización de las políticas de buen gobierno corporativo, ética y transparencia.
- Analizar las conductas que pueden considerarse como posibles conflictos de interés y formular mecanismos de solución.

l. ¿Qué hace un Comité de Proyectos Estratégicos e Inversiones?

El Comité de Proyectos Estratégicos e Inversiones apoya a la Junta Directiva en la revisión y análisis de los potenciales negocios en los que participa la empresa, como proyectos de inversión, nuevos negocios de alto impacto, todos enfocados en la estrategia empresarial, con criterios de optimización y una adecuada asignación de los recursos.

Las principales funciones del Comité de Proyectos Estratégicos e Inversiones son:

- Velar por el estricto cumplimiento de los controles y evaluación de resultados de las operaciones de inversión, de acuerdo con las políticas internas y marco regulatorio aplicable para tales efectos, de tal forma que estas operaciones de inversión obedezcan a necesidades reales de la empresa acorde con su objeto social y los planes estratégicos y el Plan de Obras e Inversiones Regulado (POIR).
- Evaluar, y recomendar para su aprobación o no, los cupos que aplican para las operaciones realizadas por la Empresa.
- Establecer mecanismos y aprobar metodologías que permitan medir el nivel de exposición y tolerancia al riesgo que la Empresa puede mantener derivado de las operaciones de inversión, en sus diferentes tipos de inversiones actuales y futuras.

m. ¿Cuáles son los principales actores del sector de agua y saneamiento básico?

Los principales actores del sector de agua y saneamiento básico son:

Fuente: Elaboración propia

Acción
Sectorial
por la gobernanza
y la eficiencia empresarial