

Juntas Directivas Efectivas:

Elementos claves que se deben evaluar en los *Consejos Administrativos.*



Un espacio exclusivo para la comunidad de Juntas Directivas





Deyanira Díaz Garzón

Director of Governance, Risk & Compliance Services

KPMG Colombia



Evaluar el desempeño de una Junta Directiva es fundamental para el éxito de una compañía. Esta evaluación proporciona una visión crítica y objetiva de cómo se están tomando decisiones y se están gestionando los recursos.

Permite identificar fortalezas y áreas de mejora de forma individual y colegiada sobre la Junta, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones informadas, especialmente por la exposición que las Juntas tienen actualmente.

Así mismo, es esencial para mantener la alineación con los objetivos estratégicos de la compañía, la gestión adecuada de los riesgos y garantizar que esté cumpliendo con su responsabilidad legal y ética.

En resumen, evaluar el desempeño de la Junta Directiva es un proceso esencial para garantizar una gobernanza efectiva y una gestión responsable que beneficie a la compañía y a sus accionistas o partes interesadas.



Elementos claves a evaluar en una Junta Directiva



Efectividad de los roles de la Junta



Evaluar si el Consejo comprende y es eficaz a la hora de formular políticas y adquirir visión de futuro; pensamiento estratégico; supervisar la gestión; y garantizar la rendición de cuentas.

Formulación de políticas y visión de futuro

- Claridad sobre el propósito fundamental, la visión y los valores de la empresa.

Pensamiento estratégico

- Contribución a la formulación de la estrategia.
- Enfoque en la dirección estratégica de la empresa y no en las responsabilidades cotidianas de gestión.
- Comprensión de los recursos financieros, humanos y de otro tipo necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos.

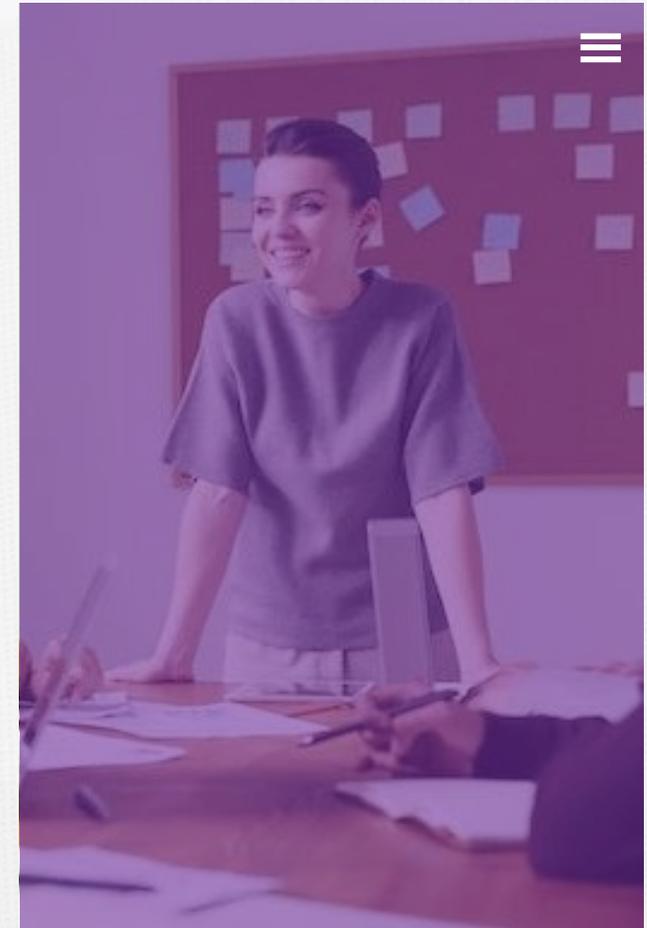
Efectividad de los roles de la Junta

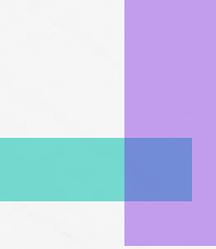
Supervisión de la gestión

- La Junta Directiva apoya eficazmente al equipo ejecutivo en la consecución de los objetivos de la empresa.
- Supervisa eficazmente el rendimiento del equipo ejecutivo, los resultados y los indicadores clave de rendimiento.
- Resiste la tentación de "microgestionar".

Rendición de cuentas

- Principal lealtad y responsabilidad es la Empresa como entidad jurídica.
- Los miembros del Consejo comprenden y asumen su responsabilidad ante los legisladores, los reguladores y otras partes interesadas.





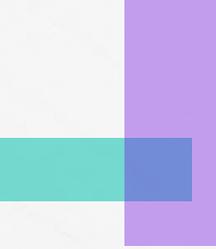
Composición y desempeño de la Junta

- La Junta está compuesta por miembros con una combinación adecuada de competencias, experiencia y otros atributos, incluidos conocimientos financieros, operativos, de gestión de personal e internacionales recientes y pertinentes.
- Hay distinción entre su función estratégica y el papel operativo del equipo ejecutivo.
- El Consejo y el equipo ejecutivo están alineados en cuanto a la estrategia corporativa, los objetivos empresariales y el propósito.
- Los miembros de Junta son "independientes de mente", ejercen su propio juicio, expresan sus propias opiniones y actúan libres de cualquier conflicto de intereses.

Dinámicas de la Junta



- Existe una agenda estructurada de asuntos a tratar.
- La Junta es capaz de responder con rapidez y eficacia a los cambios en su entorno externo o interno.
- Existe claridad sobre los riesgos externos e internos a los que se enfrenta la empresa y un proceso regular para reevaluarlos.
- Las principales medidas de rendimiento y los riesgos se derivan directamente de la estrategia empresarial.
- El Consejo hace un uso eficaz del tiempo.



Dinámicas de la Junta



- Reuniones donde se fomente la discusión abierta, el debate sano.
- Procesos eficaces para el desarrollo tanto del Consejo, como de cada uno de sus miembros.
- La relación entre los administradores no ejecutivos y el equipo ejecutivo logra el equilibrio adecuado entre desafío y reciprocidad.
- Todos los miembros del Consejo asisten y participan activamente en sus reuniones. Las contribuciones son constructivas y están dirigidas a lograr los mejores resultados para la empresa.



Dirección y la Junta

- El equipo ejecutivo mantiene informada a la Junta de cualquier acontecimiento importante que se produzca entre las reuniones.
- El Consejo está satisfecho con la calidad e integridad de la información que le presenta el equipo ejecutivo.
- El Consejo está convencido de que los ejecutivos disponen de sistemas de información suficientemente sólidos y de que cumplen plenamente la legislación y la reglamentación pertinentes.
- Los ejecutivos responden constructivamente a la evaluación crítica del Consejo sobre su rendimiento estratégico y operativo.
- El Consejo está convencido de que los sistemas de remuneración y compensación de los ejecutivos son adecuados.

Relación con los accionistas



- La Junta cuenta con un proceso claro para identificar a las principales partes interesadas.
- Tiene un proceso acordado, regular y transparente para comunicarse con las partes interesadas.
- El Consejo conoce claramente las expectativas de las partes interesadas.
- Las partes interesadas comprenden claramente la estrategia del Consejo.

Comités de Junta

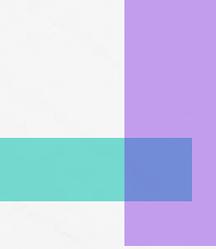
- Están debidamente constituidos con un mandato claro.
- Son eficaces en su funcionamiento.
- Informan a la Junta de forma adecuada y puntual.





Presidente de la Junta

- Dirige el proceso de fijación de objetivos y evaluación del rendimiento de la Junta y de cada uno de sus miembros.
- Vela por que todos los consejeros reciban información precisa, oportuna y suficiente que les permita evaluar los riesgos y tomar decisiones acertadas.
- Preside las reuniones del Consejo con eficacia y tiene un nivel adecuado de participación fuera de las reuniones formales.
- Mantiene relaciones de trabajo eficaces con los consejeros, los demás administradores y los accionistas.
- Se asegura de que todos los consejeros demuestren "independencia de pensamiento" a la hora de debatir y tomar decisiones, traten eficazmente las discrepancias y trabajen de forma constructiva para lograr el consenso.



Secretario General

- La Secretaría vela porque el Consejo comprenda sus responsabilidades en el marco reglamentario y jurídico.
- La Secretaría vela porque todos los documentos del Consejo se distribuyan con tiempo suficiente para que puedan leerse y examinarse adecuadamente antes de la reunión del Consejo.
- La Secretaría garantiza que se redacten y distribuyan las actas de todas las reuniones del Consejo dentro de un plazo adecuado.
- El servicio prestado a la Junta, tanto de forma colectiva como individual, es competente y eficaz.



CONTACTOS BLC:



Camilo Bueno

Vicepresidente de Crecimiento y Estrategia

Socio Líder del Board Leadership Center

cbueno@kpmg.com



Estefanía Ramirez

Head of the Board Leadership Center

estefaniaramirez1@kpmg.com